





## Prefácio

Quaisquer que sejam as formas de dialogar com o Professor Doutor Diego Passoni resulta sempre em uma ação prazerosa em todos os sentidos: seja pela leveza de seu diálogo, seja pela consistência de suas ideias, seja pela sonoridade e coerência de suas palavras. Por isso, que já de início declaro o meu sentimento de profundo agradecimento pelo privilégio de prefaciá-la esta obra, marcando especialmente o significado que ela tem para o espaço acadêmico da Faculdade Capivari, e para os estudiosos do Ensino da Administração.

Os conteúdos deste livro representam uma estratégia para alavancar as discussões sobre temas de Administração e Empreendedorismo por meio de estudos de casos. Representa uma iniciativa que busca socializar, combinar e internalizar dados, informações e conhecimentos para o enriquecimento do processo de ensino aprendizagem decorrentes da Missão, Visão e Valores da Faculdade Capivari às áreas estratégicas das Organizações presentes no seu entorno.

O Autor parte do princípio de que os conteúdos ministrados em sala de aula do Curso de Administração, devem ser transpostos para a prática dos que vivenciam e fazem a arte de empreender, independentemente do porte e do ramo de atividade.

A contextualização dos conteúdos aqui descritos, representa um recurso para que os envolvidos na situação problema não permaneçam numa relação passiva. O cotidiano e as relações estabelecidas com o ambiente social e empresarial poderão despertar significados, a qualquer conteúdo, fazendo a ponte entre o que se aprende na sala de aula e o que se pratica nas organizações.

Assim, os casos contribuem para o desenvolvimento de habilidades dos envolvidos com a situação, tais como: identificação, análise, tomada de decisão, comunicação oral e escrita, gerenciamento de tempo, relacionamento social ou interpessoal, além de criatividade.

Caro leitor, aproveite e deguste dos mais diferentes assuntos estratégicos da administração e do empreendedorismo, como por exemplo: modelo de gestão; planejamento; gestão de pessoas; liderança; clima organizacional; marketing; logístico, qualidade em serviços que descrevem uma situação real de uma organização, contendo oportunidades, problemas e desafios que as pessoas e as organizações enfrentam no seu dia-a-dia

Quem conhece o trabalho docente e de pesquisa do Professor Doutor Diego Passoni e da Professora Mestre Emillie Michels certamente não se surpreenderá com a qualidade desta obra nem com o caráter pedagógico que ela traz, pois aqui está expressa uma pequena parcela da capacidade deste educador que faz do trabalho educativo o seu saber-fazer e que agora compartilha com todos nós mais uma de suas produções.

Florianópolis, 28 de março de 2018

Professor Doutor Arnaldo José de Lima



FUCAP - Faculdade Capivari

Organizadores  
Diego Passoni  
Emillie Michels

CASES DE ENSINO FUCAP

Capivari de Baixo / SC  
Ed. FUCAP - Faculdade FUCAP  
2018

1ª edição  
Volume 2

Copyright © 2018 by Editora FUCAP

Título:

Cases de Ensino FUCAP

Professores Orientadores:

Diego Passoni

Emillie Michels;

Fernanda Kempner;

Alessandro Ramos Costa;

Marcelo Mendes;

Rafael Glavam;

Halyson Oliveira.

Organizadores:

Diego Passoni

Emillie Michels

Revisão:

Colaboração:

Andreza dos Santos

Impressão/Acabamento:

Gráfica Editora Humaitá

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil.)

C 334c
Cases de ensino Fucap 2/ Organizado por Diego Passoni e Emillie Michels. Capivari de Baixo: FUCAP, 2018. 100 p.: il. Color.; 21 cm.
ISBN: 978-85-66962-08-6
Estudo de casos. 2. Empreendedorismo. I. Passoni, Diego. II. Michels, Emillie. III. Título.
CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Andreza dos Santos CRB – 14/866

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração: 658

2. Administração: Estudo de Caso 658

Todos os direitos reservados proibidos a produção total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo art. 184 do Código Penal.

Caso Execução Alumínios e Vidros Tubarão: Gestão estratégica de pessoas e operações.....	09
Códice Engenharia Pesada: A importância das pessoas no contexto organizacional .....	23
Conflitos organizacionais na sucessão familiar.....	29
Case Janmar.....	39
ESTUDO DE CASO: Litoral Marmoraria .....	49
MotoX Comércio de Peças e Acessórios LTDA: Um desafio de inverno.....	63
ESTUDO DE CASO: MT Metalúrgica .....	73
Estudo da rotatividade em uma empresa do segmento de transporte.....	83



# EXECUÇÃO ALUMÍNIOS E VIDROS TUBARÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA, DE PESSOAS E OPERAÇÕES

Preparado por Franck Alegre Luis, Nathalia Mina Pinto, Patrick Candido de Jesus, do curso de Engenharia de Produção da FUCAP – Capivari de Baixo, SC.

Orientação Prof. Halysom Oliveira

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de Pessoas; Coaching; Engenharia de Produção; Planejamento Estratégico.

## RESUMO

O presente case visa explicar a Execução – estratégia, pessoas e operações, na empresa Alumínios e Vidros Tubarão, que tem como problema “Quais as medidas necessárias para seu lema se tornar a ação de cada dia em todos os níveis e áreas da empresa?”, nesse contexto se verifica que sua gestão estratégica está voltada para ações diversas, que vão desde crescimento, inovação, entre outras que visem atender seu lema de “Qualidade e Compromisso”; quanto às pessoas – responsabilidade da área de Gestão de Pessoas, está em constante desenvolvimento com diversas ações de RH, treinamentos e Coaching; as operações, sendo os processos como um todo, responsabilidade de cada área e seus líderes, estão em desenvolvimento contínuo. Esse plano de execução, que visa alinhar a estratégia às pessoas e às operações, para ser eficaz deve estar alinhado em todas as instâncias da organização, suas áreas, líderes e times devem estar engajados em um só objetivo: qualidade e compromisso. Dessa forma, alguns ajustes em algumas áreas são necessários.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Pessoas; Coaching; Engenharia de Produção;  
Planejamento Estratégico.

Novembro de 2016.

## APRESENTAÇÃO

A Alumínios e Vidros Tubarão, empresa do segmento de esquadrias e revestimentos, tem como lema qualidade e compromisso, presente no mercado há vinte cinco anos na busca incansável das melhores soluções para seu público. A empresa, foi registrada em 2 de abril de 1991 com o nome de Esquadrias Tubarão, contudo, a empresa já estava em funcionamento a seis meses, pelo fato do fundador, com poucos recursos e pagando aluguel, preferir trabalhar alguns meses sem registro, para que se caso a empresa não desce lucro, seria mais fácil e mais barato fechar o negócio. Entretanto, esse tempo foi suficiente para que o senhor Natival observasse que sua empresa era lucrativa, dessa forma contratou os serviços de um contador da região para que fosse dada entrada nos papéis de registro da empresa.

Cinco anos mais tarde com os resultados obtidos pelo bom funcionamento dos negócios, a empresa adquire um terreno que ficava em frente ao local onde a mesma estava localizada, dois anos depois, o galpão estava pronto em instalação própria. Assim, aos poucos foi conquistando seu espaço no mercado no ramo de esquadrias. Em 1999 o senhor Natival José Rinaldi identificou que poderia agregar valor aos seus produtos vendendo as esquadrias com os vidros já instalados, e assim também aproveitar um espaço ocioso em seu galpão. Daí em diante a Esquadrias Tubarão passou a se chamar Esquadrias de Alumínio e Vidraçaria Tubarão.

Em 2001 seu filho Vagner Rinaldi, iniciou um projeto para a área de produção, visando a modernização de máquinas e equipamentos, também ampliação do espaço para atendimento, criação de um *Show Room* para demonstração e modernização da fachada, bem como, o aumento da linha de produtos da área de vidraçaria, que passaria a oferecer, além do vidro comum, também vidros temperados, laminados e decorativos. Em julho de 2004 são inauguradas as ampliações previstas no projeto e o senhor Vagner Rinaldi que passa a ser sócio de seu pai Natival José Rinaldi, visto que 50% do valor investido na ampliação eram recursos próprios de Vagner Rinaldi, sendo o restante, recursos retirados da própria empresa.

Esses investimentos realizados na empresa resultaram em um grande salto em seu faturamento, que em dois anos, fez com que seu

espaço físico já não suportasse mais a quantidade de serviços e pedidos realizados à empresa. Desta forma, no final de 2006 a empresa adquiriu um novo terreno para um projeto três vezes maior, totalizando 1400 m<sup>2</sup> de área construída, inaugurado em abril de 2008. Sempre buscando atender seu lema de qualidade e compromisso, aproveitando um momento de mercado de alta no setor da construção civil, em dois anos o espaço encontrava-se novamente limitado.

Em 2010, a empresa adquire novo terreno, ainda próximo a sua sede, dessa vez, dez vezes maior, totalizando 15000 m<sup>2</sup>. Mudou-se em 2013, onde atualmente a empresa está situada com instalações modernas e amplas, com 3500 m<sup>2</sup> de área construída, para área administrativa, loja, Show Room, área produtiva, almoxarifado, também um amplo estacionamento fechado para os colaboradores, caminhões, carros da empresa e fornecedores de 1500 m<sup>2</sup> mais refeitório com 250 m<sup>2</sup>, área de lazer com mesas de jogos e vestiários com 250m<sup>2</sup>. Em 2015, o senhor Vagner Rinaldi, juntamente com mais dois sócios funda a Konig que ocupa 900 m<sup>2</sup> do terreno e complementa a oferta ao cliente, com aberturas de alto padrão, com o conforto de serem a prova de som e temperatura, no segmento de esquadrias de PVC. A empresa ainda conta com espaço disponível para futuras instalações de uma quadra de jogos e inclusive mais um galpão para a fábrica.

Atualmente a Alumínios e Vidros Tubarão atende o mercado da construção civil, oferece soluções para o segmento de Esquadrias de Alumínio e Vidraçaria com uma ampla linha de produtos em alumínio, vidros monolíticos, laminados, insulados, fachadas em ACM e *estrutural glazing* como também, a dez anos especializou-se na fabricação de componentes para indústria moveleira ampliando seu portfólio com a produção de portas, vidros para decoração e acessórios, além de fechamentos de vãos, revestimentos e decoração.

Visando a constante inovação e o desenvolvimento eficaz, investe em tecnologia, desenvolvimento do capital profissional e humano, estrutura física e sistema produtivo se tornando referência no segmento. Contudo, a empresa visa estar apta a desenvolver a melhor proposta técnica e comercial com as melhores soluções do mercado visando a máxima satisfação junto ao cliente.

Considerando que viver seu lema de “Qualidade e Compromisso” é meio pelo qual a empresa será capaz de entregar soluções eficazes e garantir a satisfação do cliente final, qualidade e compromisso é não só

a solução, como o problema em questão. Ser referência em qualidade e compromisso será o que garantirá também sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo e desafiador. Dessa forma, o problema central do presente caso é “Quais as medidas necessárias para seu lema se tornar a ação de cada dia em todos os níveis e áreas da empresa? Já que somente dessa forma se garantirá a total satisfação do cliente.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

O mercado de esquadrias de vidros e alumínios está diretamente ligado ao setor da construção civil, onde a crise econômico-política e o clima de incertezas têm afetado todos os setores produtivos e de serviços no Brasil, a construção civil não ficou imune, dessa forma o setor de esquadrias também sofre seus efeitos. Em épocas de crises é momento de “olhar para dentro da empresa”, melhorando processos, mantendo mão de obra qualificada, preparando suas empresas para atender as exigências técnicas e controlando custos.

De acordo com Fernando Rosa, gerente geral da AFEAL - Associação Nacional de Fabricantes de Esquadrias de Alumínio, o atual panorama de mercado e suas expectativas sugere um momento de “olhar para dentro da empresa” e planejar estrategicamente o negócio de modo a profissionalizar e desenvolver. RM Press | Comunicação Estratégica (2016).

Em 2014 a AFEAL preparou um estudo inédito com o mapeamento e o dimensionamento do mercado nacional de esquadrias. O escopo da pesquisa incluiu questões como volume de vendas, quantidade de fabricantes, capacidade instalada de produção e prestadores de serviços, empregos diretos e indiretos, entre outros. “O avanço da indústria nacional é notório e o desempenho é similar aos melhores mercados internacionais. Porém, ainda temos muitos desafios pela frente, e não podemos cessar a busca pelo aperfeiçoamento”, explica Lucínio Abrantes dos Santos, presidente da Afeal (AFEAL, 2014).

De acordo com a pesquisa acima referida (AFEAL, 2014) foram identificadas 5,5 mil empresas do setor no país, do total pesquisado, 73% das empresas voltam sua produção para as esquadrias residenciais, e, 49% dos produtos vendidos servem às obras de reforma e ampliação. A pesquisa ouviu também arquitetos, consultores e construtoras e

concluiu que esses são os principais parceiros desse segmento. Constatção que coincide com o desejo identificado entre arquitetos e consultores, importantes apoiadores dos selos de qualidade. Recomendação importante a partir dos dados obtidos é que os fabricantes adotem ações de alinhamento de sua produção às normas técnicas e qualidade das esquadrias e em seguida foquem em marketing eficaz, para que o consumidor perceba as marcas dos produtos como agregadoras de valor ao imóvel.

O vidro tornou-se tendência na construção civil graças ao processo térmico que o deixa mais forte e com mais resistência ao calor para quebrar de uma maneira que previna lesões. Devido à praticidade e a elegância, o uso de vidro está cada vez mais presente na decoração de ambientes para integrar áreas internas e externas de residências e empresas, garantindo mais luminosidade e proporcionando sensação de harmonia e de natureza no ambiente.

Os principais clientes da Alumínios e vidros são clientes pessoa jurídica, como construtoras, engenheiros e arquitetos, também indústrias de móveis, já que a empresa investe no setor de portas da linha moveleira, bem como pessoa física em obras de pequeno e médio. Os principais fornecedores são de Santa Catarina e os principais concorrentes da empresa estão situados na cidade de Tubarão sendo as empresas: Esquadrimed, Durante, Alumart e Vidroform.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Alumínios e Vidros Tubarão é uma empresa que segue em constante crescimento. Sua estrutura organizacional, conforme descrito na apresentação, vem crescendo e sofrendo constantes transformações, ora para atender suas necessidades produtivas, com o aumento gradativo do quadro funcional, estrutura física, máquinas e equipamentos, ora para adequar-se à evolução que o mercado vem exigindo. Atualmente conta com 70 funcionários, conforme tabela segmentada no (Anexo A – Quadro de Funcionários).

Conforme organograma, gráfico que visa expor a estrutura organizacional da empresa de forma clara e sintetizada, é esboçado as segmentações como unidades, gerências, setores, bem como as linhas hierárquicas de subordinação. (Anexo B – Organograma Alumínios e Vidros Tubarão).

Composta pela área comercial, financeiro, projetos, orçamentos, almoxarifado, setor produtivo (Esquadrinhas, vidraçaria, moveleiro), montagem e logística.

Nesse contexto, a empresa conta com organização e definição de diversos processos, entretanto ainda há a necessidade de melhorar a comunicação interna em todas as instâncias, desde entre as pessoas, como também entre os processos e operações.

## **FATOS**

A Alumínios e Vidros Tubarão, desde sua fundação visa a constante inovação e o desenvolvimento eficaz, investe em tecnologia, desenvolvimento do capital profissional e humano, estrutura física e sistema produtivo, após sua última ampliação em 2013, pretende desenvolver e profissionalizar sua execução: estratégia, pessoas e processos, para assim viver seu lema de “Qualidade e Compromisso” onde o problema central é “Quais as medidas necessárias para seu lema 'Qualidade e Compromisso' se tornar uma prática diária?”.

Dessa forma, toda essa estrutura visa atender ao lema qualidade e compromisso, entendendo os termos no âmbito da organização e de mercado:

A definição técnica de qualidade é a “adequação à conformidade das exigências” estabelecida pela ISO – INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION, responsável pelas normas de Qualidade, em diversos setores, no mundo inteiro (ROTHERY, 1993). “Qualidade tem a ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente. A Qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso” (LOBOS, 1991). Ou, em outras palavras, todos os processos de uma determinada atividade são importantes; se os processos forem desenvolvidos com qualidade, o produto final terá qualidade.

Já compromisso, de acordo com o dicionário é um acordo realizado entre uma ou várias partes, e analisando o Código de Processo Civil em seus *arts.* 851 a 853 visam eleger árbitros para que a julguem de direito e de fato, em outras palavras reger o que norteia uma negociação comercial, e no caso da empresa em questão, se trata de prazos de

entrega e o compromisso com a qualidade de todos os processos internos. Dessa forma a empresa visa estar constantemente desenvolvendo e elevando seu nível de qualidade e compromisso em cada área para que se mantenha e atinja o objetivo de se tornar referência em viver seu lema “Qualidade e Compromisso”, podendo ser exemplo do que prega junto ao seu consumidor – clientes, fornecedores, parceiros, quadro profissional e comunidade.

De acordo com as pesquisas de satisfação (Anexo C – Modelo Pesquisa de Satisfação) realizadas junto a clientes, a empresa tem excelente avaliação conforme ANEXO D – Resultados pesquisa outubro 2016 – cedida pela empresa.

Onde se avalia o atendimento do vendedor, da montagem e da empresa como um todo, que são os principais indicadores na visão dos clientes, ainda carece de melhorar sua conformidade quanto aos prazos de entrega. Entretanto, para se chegar a esses resultados, toda a empresa, suas áreas, líderes e times (Anexos A e B – Quadro de funcionários e organograma) devem estar engajados em um só objetivo: qualidade e compromisso. Dessa forma, alguns ajustes em algumas áreas são necessários.

Para tal a empresa pensou na implementação do Programa 5S, entretanto um programa 5S, na verdade simples e dinâmico, em seus sentidos de utilização - descarte e seleção, organização, limpeza, saúde, autodisciplina seria eficiente em seu objetivo educacional de qualidade e produtividade, desde que as pessoas – cargos estratégicos, táticos e operacionais chaves, estivessem conscientes e preparados para tais mudanças, o que exige mudanças de posturas.

Para isso toda a pirâmide, estratégico, tático e operacional (Anexo E – Pirâmide Organizacional) deve estar alinhada e consciente quanto aos valores micro (Individual e setorial), quanto macro (Empresa) visão e missão da organização. Nesse contexto, de acordo com Bossidy e Charam, a execução de um plano é fundamental, onde seus elementos-chave são as pessoas, a estratégia e as operações.

E quanto ao plano de execução, que visa alinhar a estratégia às pessoas e às operações, onde as grandes áreas responsáveis por tal desafio são as áreas da gestão de pessoas, da engenharia de produção e da gestão do negócio (que visa manter alinhadas as áreas administrativas, financeira, comercial e setor produtivo), sendo que o plano de ação que vincula e alinha essas partes deve ser efetivo e eficaz

para que a solução do problema de ser referência em seu lema “Qualidade e compromisso” resulte em uma competência da organização e de cada um dos seus colaboradores, principalmente aqueles que ocupam cargos chave ou de liderança, para que a mesma possa evoluir e se desenvolver diante de tantos desafios e circunstâncias nesse turbulento mercado brasileiro e mundial de crises e incertezas políticas.

A empresa contratou os serviços de duas empresas terceiras de Coaching e Gestão de Pessoas para implantação de estratégias de desenvolvimento e elevação do desempenho.

A empresa de Coaching juntamente com a empresa de Gestão de Pessoas, com base na necessidade de desenvolvimento da organização montaram um plano estratégico de ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas. Conforme fluxograma (Anexo F – Fluxograma Coaching e Gestão de Pessoas).

Foram ações estratégicas de desenvolvimento de líderes, com Coaching individual, com foco no desenvolvimento das pessoas que ocupam os cargos, também Coaching de times, com foco na sincronia das dos líderes de setores que se relacionam, também treinamentos específicos realizados para todos os líderes e cargos chave da organização de fevereiro a novembro a cada quinze dias com os seguintes temas: autoconhecimento, auto percepção, inteligência emocional, foco e atenção, foco em soluções, comunicação e comunicação assertiva, feedback, gestão do tempo, etapas dos times, realização de reuniões, missão do líder e visão sistêmica.

Já no que tange à gestão de pessoas objetivou-se melhorar as práticas que existem na organização de recrutamento e seleção, avaliações de desempenho e de experiência, integração de novos colaboradores, descrições de cargos e implantação do programa de qualidade 5S.

Dessa forma com a implantação dos trabalhos da área de pessoas que iniciaram em janeiro de 2016, pôde-se verificar uma série de ações necessárias, que além do proposto, desenvolvimento de líderes e de pessoas que ocupam cargos chaves e melhorias de práticas de gestão de pessoas, também verificou-se a necessidade de ajustes de áreas e de setores, como alinhamento e desenvolvimento da comunicação entre as áreas e setores organizacionais, inclusive a contratação de um estagiário ou formado na área da Engenharia de Produção para programações de montagens, auxiliando na logística, ajudar a definir

alguns padrões para qualidade, para redução de desperdício e erros, com foco em manutenção do prazo, conforme visto no anexo D - Resultados pesquisa de satisfação, ponto sempre crítico nesse segmento, continuar implantação do 5s, auxiliar na criação de indicadores de produção para os setores, organizar os projetos e contabilizar as participações de resultado.

## **PARTE FINAL**

Considerando que no que tange à execução: estratégia, processos e pessoas, onde a empresa conta com uma série de serviços que carecem grande harmonia para serem capazes de entregar seu lema de qualidade e compromisso, a gestão de pessoas pode contribuir com a estruturação de ações de Recursos Humanos, bem como o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas que ocupam cargos chave na organização, assim desenvolver a estratégia necessária para que as pessoas executem da melhor forma os processos para atender à estratégia, assim, qual as sugestões da engenharia de produção para melhorar os processos produtivos e assim atender ao lema: Qualidade e compromisso. (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Com base nos dados apresentados nesse case:

1 – Como a gestão de pessoas está atuando para que a empresa esteja preparada para a implantação de processos de qualidade?

2 – Qual o papel no treinamento de pessoas para que elas estejam aptas para desempenharem seu papel com qualidade e compromisso?

3 – Qual o papel da gestão de pessoas na busca do profissional da área de qualidade?

4 - Como a empresa pode entregar qualidade e compromisso, com base na visão da gestão de pessoas?

Como a gestão de pessoas pode auxiliar a engenharia de produção?

4 – Como a engenharia de produção pode auxiliar a gestão de pessoas?

5 – Considerando o lema qualidade e compromisso, quais as ações necessárias para que esse lema esteja descrito no comportamento e ações das pessoas, processos e estratégias, pensando enquanto gestão de pessoas?

6 - Quais as medidas necessárias para seu lema 'Qualidade e Compromisso' se tornar uma prática diária?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFEAL: Associação Nacional de Fabricantes de Esquadrias de Alumínio. Disponível em: <https://arcoweb.com.br/noticias/noticias/afeal-realiza-estudo-sobre-mercado-esquadrias-brasil>>. Acesso em: 19 de novembro de 2016.

AFEAL: Associação Nacional de Fabricantes de Esquadrias de Alumínio. Disponível em: <<http://afeal.com.br/rev/imprensa/releases/fabricantes-de-esquadrias-reunidos-em-evento-inedito>>. Acesso em: 19 de novembro de 2016.

BOSSIDY, Larry. CHARAN, Ram. EXECUÇÃO: A disciplina para atingir resultados. São Paulo, Campos, 2004.

LOBOS, Júlio. Qualidade através das pessoas. São Paulo, J. Lobos, 1991. p.14.

RM PRESS: Comunicação Estratégica. Disponível em: <<http://www.segs.com.br/demais/21597-gerente-geral-da-associacao-nacional-de-fabricantes-de-esquadrias-afeal-fala-sobre-o-mercado-e-as-expectativas-para-fesqua-2016.html>>. Acesso em: 19 de novembro de 2016.

## Anexo A - Quadro de Funcionarios

Número total de Funcionários: 70

**Sexo:**

Feminino	Masculino
14	56

**Nº de funcionários por setor:**

Almoxarifado	Projetos	Finanças	Comercial	Serviços gerais	Líderes
2	5	3	4	1	4
Produção	Motorista	Montagem	Vendedor	Total	
23	2	24	2	70	

Fonte: Alumínios e Vidros Tubarão, 2016.

## Anexo C - Modelo Pesquisa de Satisfação

**Cliente:**

**Resp. Vendas:**

**Resp. Instalação:**

**Pesquisa de Satisfação**

1. Numa escala de 0 a 10, como você avalia o atendimento do vendedor? (Se a escala for menor que 10) O que faltou para ser 10?

**Nota ( )**

Justificativa

2. Numa escala de 0 a 10, como você avalia o atendimento da equipe de montagem?

(Se a escala for menor que 10). O que faltou para ser 10?

**Nota ( )**

Justificativa:

3. Numa escala de 0 a 10 que nota você daria para a nossa empresa? (Se a escala for menor que 10). O que faltou para ser 10?

**Nota ( )**

Justificativa

4. Seu pedido foi entregue no prazo determinado? Qual o tempo de atraso? (Caso a resposta seja não).

**Sim ( )**

**Não ( )**

Justificativa

5. Você tem alguma sugestão de melhoria?

**Sim ( )**

**Não ( )**

Sugestão:

6. Você indicaria nossa empresa para um amigo? (Caso a resposta seja não) Por quê?

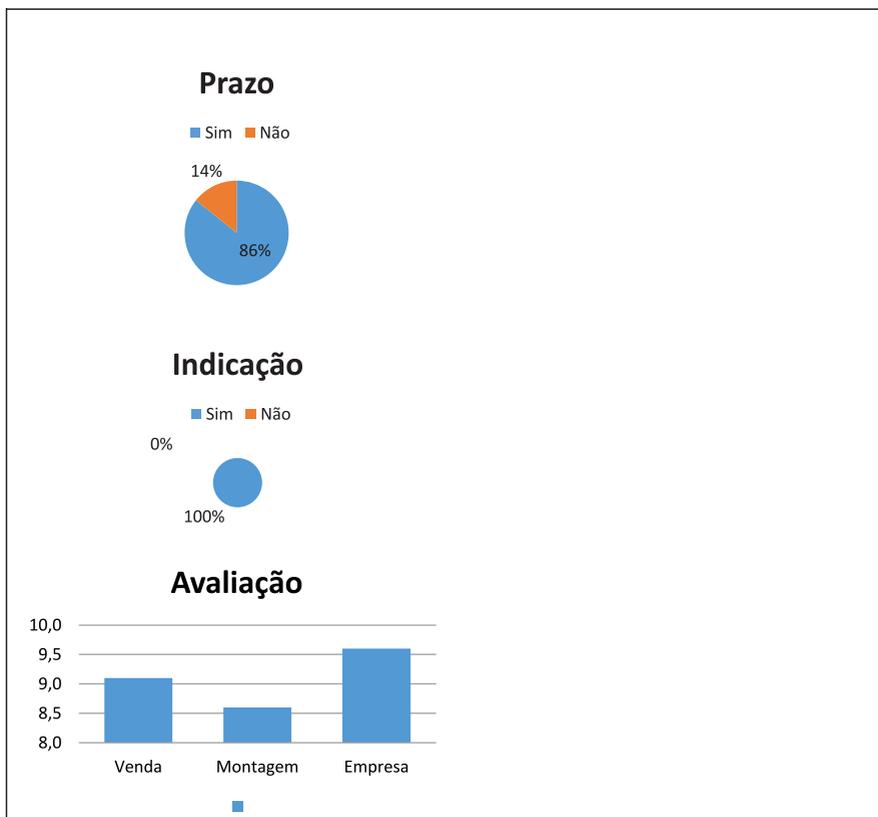
**Sim ( )**

**Não ( )**

Por que

Fonte: Alumínios e Vidros Tubarão, 2016.

## Anexo D - Resultados pesquisa de satisfação



Fonte: Alumínios e Vidros Tubarão, 2016.

## Anexo E - Pirâmide Organizacional



Fonte: negocioscarreiras.com.br (2016)



# **CÓDICE ENGENHARIA PESADA: A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Preparado por Glauco Medeiros Borges, Felipe Vicentin Moisés e Edson Manfioletti Gomes, acadêmicos do curso de Engenharia de Produção das Faculdades FUCAP<sup>1</sup>.

Orientados por: Fernanda Kempner-Moreira, Msc.

Recomendado para as disciplinas de Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Empreendedorismo.

## **RESUMO**

A empresa Códice Engenharia Pesada é uma empresa nacional representante exclusiva para Santa Catarina e Paraná das grandes empresas fabricantes de equipamentos nos seguimentos de Mineração e Pavimentação Asfáltica. Fundada em janeiro de 1994, tendo como principal objetivo atender o mercado de máquinas e equipamentos para os estados de Santa Catarina e Paraná. Encontra-se com alguns problemas relacionados à gestão de pessoas e para isso contratou uma consultoria especializada que efetuou contratações na área comercial e no departamento técnico, porém elas não foram duradouras como se esperava. Os contratados não passaram por uma integração detalhada para entender o funcionamento correto da empresa, o que gerou problemas diversos e novas demissões. O resultado foi uma sobrecarga de trabalho e desvio de função. Além disso, a empresa não considera importante a capacitação dos colaboradores, que têm buscado conhecimentos com recursos próprios.

## **PALAVRAS-CHAVES:**

Gestão de pessoas. Planejamento Estratégico. Capacitação

Novembro 2017

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados aos autores.

## **APRESENTAÇÃO**

A empresa Códice Engenharia Pesada possui alguns problemas relacionados à gestão de pessoas que envolvem diversos departamentos. A Códice Engenharia Pesada precisa manter as pessoas de sua equipe sempre unidas, até porque são elas que desempenham um papel fundamental dentro da organização, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e o crescimento contínuo. Sabe-se que a Gestão de Pessoas é importante para as empresas alcançarem seus resultados. No entanto, a estratégia da mesma deve estar voltada para a valorização das pessoas, o que nem sempre é tão simples e óbvio quanto parece ser.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR**

O ramo de Mineração e Pavimentação Asfáltica, atividade em que a empresa está inserida, é de alta concorrência, e boa parte dos consumidores provêm das obras públicas. Entretanto, com a desaceleração do crescimento e a crise econômica em que o país se encontra, a concorrência fica ainda mais acirrada.

Foi realizada uma pesquisa com os principais clientes da Códice Engenharia Pesada, grandes empresas de Santa Catarina e Paraná responsáveis por grande parte do faturamento da empresa em questão. A pesquisa foi realizada no final de 2015 e o resultado foi surpreendente, as quedas variam de 30% a 60% no número de produção e vendas dos clientes.

Em situações assim, a boa comunicação, pessoas treinadas, motivadas e capacitadas costumam fazer toda a diferença na hora de comercializar o seu produto e garantir as metas estabelecidas.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

É uma empresa nacional representante exclusiva para Santa Catarina e Paraná das grandes empresas fabricantes de equipamentos nos seguimentos de Mineração e Pavimentação Asfáltica. Fundada em janeiro de 1994, tendo como principal objetivo atender o mercado de máquinas e equipamentos para os estados de Santa Catarina e Paraná. Com o falecimento do fundador em 2002, os dois irmãos, filhos do então fundador, assumem a direção e gestão da empresa trazendo aos

seus clientes, além da larga experiência de seu pai, o conhecimento técnico que ambos já possuíam, pois já eram atuantes na empresa e hoje acumulam mais de 20 anos de experiência no ramo, mais parceiros e mais clientes somam para tornar a empresa ainda mais forte e competitiva no mercado atuante, hoje contando inclusive com fabricantes multinacionais do setor.

Apesar do baixo número de empresas do mesmo seguimento, a busca por uma fatia do mercado é sempre muito disputada. Os principais concorrentes atuantes do mercado de Pavimentação Asfáltica são: Ciber Equipamentos Rodoviários; Ticel Equipamentos; Ammann Group e; Margui Máquinas, a área de Mineração os concorrentes são: Metso; Sandvik e; Furlan. O atual cenário da economia brasileira baixou consideravelmente o índice de investimento previsto para o ano de 2015 e 2016.

Por ser um mercado um tanto restrito e até mesmo pouco conhecido, com poucas empresas do ramo, o recrutamento e seleção de pessoal torna-se muito complicado, pois se trata de uma venda técnica onde o colaborador precisa de um conhecimento específico, precisando se adaptar de forma rápida.

## **FATOS**

Há algum tempo a Códice Engenharia Pesada contratou uma empresa especializada em recursos humanos e consultoria, e efetuou contratações na área comercial e no departamento técnico, porém elas não foram duradouras como se esperava. Algumas das contratações na área comercial duraram apenas o período de experiência, outras algumas semanas e outras, até mesmo alguns dias. Os contratados não passaram por uma integração detalhada para entender o funcionamento correto da empresa, sua missão, visão e valores, apenas são colocados na área comercial junto com os demais vendedores para tentar entrar no ritmo de trabalho. O fato de contratar pessoas, muitas delas sem nenhuma experiência no ramo, sem nenhuma formação acadêmica dificultou ainda mais o trabalho e a adaptação, uma vez que os trabalhos são extremamente dinâmicos e requerem no mínimo habilidades com computador, e-mails, informática de maneira geral e noções básicas de finanças.

Por outro lado, as contratações para o departamento técnico foram dentro do esperado pela empresa de recursos humanos e pela direção da

Código, porém a falta de capacidade de gestão do gerente do departamento técnico, o alto nível de cobrança, os treinamentos de forma rígida e a imposição de função totalmente contrária para a qual os mesmos foram contratados, contribuíram para que a equipe ficasse desmotivada, havendo então a demissão de alguns técnicos por decisão da empresa.

Os colaboradores já solicitaram por várias vezes cursos de capacitação nas mais diversas áreas, entre cursos de idiomas, já que a organização recebe pessoas de diversas partes do mundo, cursos de formação técnica, graduação e até mesmo curso de curta duração, mas infelizmente a empresa tem negado todos os pedidos, com alegação de ser um alto custo, neste caso não a alta gerência não entende que se trata de um investimento, mas sim de um gasto.

O alto número de tarefas e o baixo número de colaboradores acarretam em sobrecarga de trabalho e desvio de função, como vendedores fazendo trabalhos de marketing gráfico, compradores fazendo trabalhos de expedição e almoxarifado e etc.

Por ser uma empresa relativamente pequena e com poucos funcionários, não existe um plano de carreira definido, onde os colaboradores por muitas vezes procuram opção alternativa ou até mesmo procuram empregos em outros lugares que ofereçam plano de carreira bem definido, havendo possibilidade de crescimento profissional.

O final do mês é sempre marcado pela correria em fechar números. Os diretores cobram de todos da empresa, mas principalmente dos vendedores a falta de faturamento, fazendo com que todos fiquem procurando a todo custo vendas para serem efetivadas, tendo em vista que a empresa não faz e não possui um planejamento estratégico de vendas definido.

O fato que não haver comissionamento para o departamento comercial nem metas de vendas, o acesso restrito aos números financeiros da empresa, faz com que os vendedores fiquem de certa forma sem terem um caminho bem traçado a ser seguido dentro da organização, ocasionando desmotivação.

Alguns colaboradores têm buscado alternativas próprias para tentar aproximar o cliente da empresa, como treinamentos, simpósios e workshop para os mesmos, mas os diretores da organização se mostram irredutíveis às mudanças de rotina, ou seja, fazem sempre as mesmas coisas e esperando sempre resultados diferentes.

Como solução para os problemas, a empresa decidiu encerrar o contrato terceirizado com a empresa de recursos humanos, e efetuou mais algumas demissões de algumas pessoas da área técnica. Desde então a empresa não efetuou contrato com nenhuma outra empresa de consultoria da área de recursos humanos, bem como não efetuou nenhuma outra contratação, deixando a sobrecarga, o acúmulo de tarefas e o desvio de funções como rotina de trabalho.

Essa sobrecarga acarreta em diversas falhas durante o processo, como erros nas digitações de propostas comerciais, cálculos de mark-up errados, alguns processos acabam não cumprindo todas as etapas estabelecidas como início, meio e fim, justamente pela sobrecarga de funções. A área técnica por sua vez, também sofre com as sobrecargas de trabalho, errando em relatórios de assistência técnica já realizadas, desvios de notas fiscais nos relatórios financeiros, onde são prestadas contas de todo os gastos feitos para executar tal assistência técnica dentre outros problemas físicos e psicológicos do colaborador.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Com base nos relatos supracitados da Códice Engenharia Pesada, colocando-se na posição de gestor, reflita e responda as perguntas a seguir:

1. Quais alternativas podem ser tomadas para uma boa contratação?
2. Analisando o departamento técnico da empresa, o que se pode fazer para resolver o problema de gestão?
3. Como melhorar o desempenho dos colaboradores, principalmente da equipe de vendas?
4. Que estratégias de Gestão de Pessoas poderiam ser adotadas, e como elas impactariam os resultados da empresa?

Preparado por: Lucilaine Cardoso, Eduarda Santos.  
Orientador: Prof. Emillie Michels.

## **RESUMO**

A empresa Transporte Santos atua em Tubarão com transporte coletivo e turismo há 50 anos. A Empresa é familiar, e, com o falecimento do proprietário, a gestão ficou a cargo dos quatro filhos.



# CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NA SUCESSÃO FAMILIAR

Com a entrada desses novos diretores, os antigos colaboradores entram em conflitos com a nova gestão, há um planejamento de mudanças nas suas rotas e uma proposta de venda de 50% das ações.

## **PALAVRAS-CHAVES:**

Gestão de conflitos. Gestão estratégica. Organização e métodos.  
Novembro de 2017

Este estudo de caso foi escrito inteiramente a partir de informações fictícias. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma.

## **APRESENTAÇÃO**

A Empresa Transporte Santos é uma sólida organização, que possuiu elevado conceito diante do público-alvo que atende. O sistema de transporte coletivo da empresa conta com 100 ônibus, uma frota jovem e confortável, atendendo 45 linhas regulares, com cerca de 12.900 horários/mês, rodando em média 302.000 Km/mês.

Para garantir a boa prestação de serviço a todos seus usuários, a Empresa possui cerca de 200 funcionários contratados e com diretor e fundador da empresa, Fabiano Santos. Este construiu uma vida de empresário e de participação política. Seus primeiros empreendimentos foram uma loja de conserto de relógios de bicicletas e mais tarde um comércio, a Casa Santos, com filiais em Lauro Muller, Urussanga e Criciúma. Contudo, o negócio que marcaria sua trajetória é o transporte coletivo, sendo um dos precursores deste segmento no sul catarinense. Manteve como seu negócio uma matriz e duas filiais (Criciúma e Laguna) da Transporte Santos.

Até que em 2013 veio a falecer deixando as empresas para seus quatro filhos. Os novos diretores entram em conflito com os antigos funcionários, decidem por implantar novas rotas para prestação de serviço, e no final do ano de 2015 recebem uma proposta da empresa

Capivaritur para vender 50% das ações da empresa Transporte Santos.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

O setor econômico da Transporte Santos é o de prestação de serviço de transporte coletivo de passageiros, em linhas municipais e intermunicipais. Sabe-se que um em cada quatro brasileiros se desloca de ônibus para as atividades do cotidiano, como ir ao trabalho ou à escola. Esses dados de um levantamento sobre transporte público encomendado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e indicam que, diariamente, um quarto dos brasileiros (25%) vai de ônibus para o trabalho ou para a escola. (MOREIRA, 2015)

O Sindiônibus apresentou o resultado da Pesquisa de Clima de 2015 realizada com 17 empresas de ônibus urbanas e metropolitanas de Santa Catarina associadas, onde revelou índices elevados de satisfação no trabalho em comparação a pesquisa anterior. A pesquisa é realizada a cada dois anos com colaboradores e, nesta última, 3.081 funcionários, entre motoristas de ônibus, cobradores, colaboradores da manutenção e da administração, tiveram os níveis de satisfação avaliados, em relação a diversos aspectos do trabalho. (SINDIÔNIBUS, 2015)

Dentre os quesitos pesquisados estavam: perfil dos funcionários, condições de trabalho, fatores psicossociais, desenvolvimento profissional, desenvolvimento organizacional, liderança e sistema de transporte urbano. A pesquisa constatou que o perfil dos funcionários é 91% masculino, mostrou que eles têm uma idade média de 36,2 anos de idade, 57,58% com nível médio completo de escolaridade (anexo 4) e com a média de 4,9 anos de tempo na mesma empresa. (SINDIÔNIBUS, 2015)

Os quesitos que tiveram maiores índices de satisfação foram: Desenvolvimento Organizacional (estrutura e confiança na empresa) com 91,9%; Liderança (análise referente aos chefes e gerentes) com 88,9%; e Condições de Trabalho (ambiente e segurança) com 88,5%. Em seguida, Desenvolvimento Profissional (Crescimento, Treinamentos, Reconhecimento e Trabalho em Equipe) com 88,1%, Fatores Psicossociais (Qualidade de Vida, Satisfação, Relacionamentos, Comunicação e Realização Profissional) com 85,9% e Sistema de Transporte Urbano (Empresas Urbanas e

Relacionamento) com 80,3%. (SINDIÔNIBUS, 2015)

Com a consolidação da pesquisa a cada dois anos, é possível fazer comparações com os anos anteriores. Por exemplo, na questão “Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar”, em 2013, 76% respondeu que concorda sempre e, em 2015, o índice foi para 83%. Em relação às instalações e espaço físico serem limpos, confortáveis e seguros, em 2013, 69% concordou. Já em 2015, o índice subiu para 86%. (SINDIÔNIBUS, 2015)

Em 2015 a insatisfação no trabalho aumento por estar ligada a fatores internos. Os fatores internos que estão ligados ao ambiente de trabalho, onde havia desentendimento no relacionamento de equipe. E também a falta de possibilidade de crescimento na empresa. A Pesquisa de Clima 2015 foi planejada e executada por profissionais de estatística e de recursos humanos do Sindiônibus juntamente com profissionais de recursos humanos das empresas associadas e aplicada no final do ano passado. (SINDIÔNIBUS, 2015)

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

Fabiano Santos viveu até os 21 anos na cidade de Urussanga e em 1944 mudou-se para Siderópolis onde atuava como marceneiro, da Companhia Siderúrgica Nacional. Na cidade, construiu uma vida de empresário e participação política. Seus primeiros empreendimentos foram uma loja de conserto de relógios de bicicletas e mais tarde um comércio, a Casa Santos, com filiais em Lauro Muller, Urussanga e Criciúma. Ambos os negócios foram vendidos.

O negócio que marcou sua trajetória foi o de transporte coletivo, sendo um dos precursores deste segmento no sul catarinense. Em 13 de junho de 1950, iniciou com o amigo Carlos Martins, a primeira linha de ônibus entre Criciúma e Siderópolis, a Carlos e Santos Cia Ltda. Mais tarde a empresa foi rebatizada de Auto Viação Jorge Mendes e novamente como Fabiano Santos e Cia Ltda. O Grupo FSL hoje possui empresas em Criciúma, Tubarão e a FSL Turismo. Em Criciúma é uma das concessionárias do Transporte Coletivo Urbano, e em Tubarão tem concorrência de três empresas de transporte coletivo.

A empresa possui cerca de 200 colaboradores e uma frota de aproximadamente 100 veículos. Fabiano Santos, é casado com Alice Santos, tem quatro filhos, nove netos e cinco bisnetos. Diagnosticado

com câncer, veio a falecer em 2013. No auge dos seus 88 anos, costumava ir à empresa até pouco tempo antes de falecer, assim cuidando da administração da empresa.

Com seu falecimento, a empresa ficou em testamento para seus quatro filhos que nunca trabalharam na empresa. Seus filhos são: Maria Santos, formada em ciências contábeis e que trabalhava em um escritório de contabilidade com seu irmão, Diego Santos, que também é formado ciências contábeis. Vinicius Santos e Mario Santos são formados em administração. Com a morte de seu pai, os filhos resolvem assumir os da gestão dos negócios da família e deixar seus antigos empregos.

Leone (2005) afirma que o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza. E tal planejamento para sucessão familiar não foi possível de ser realizado na empresa Transporte Santos.

Empresas familiares são a base da história do empreendedorismo privado, entre pequenas e grandes empresas. Inúmeros negócios de sucesso tem em comum a presença da gestão familiar no dia a dia. Contudo, o uso deste termo de maneira pejorativa, no Brasil, muitas vezes, leva à associação de algo bagunçado, sem planejamento, controle ou profissionalismo. Claro que existem muitos negócios desorganizados, familiares ou não, mas atribuir à gestão familiar a origem de todos os problemas é reduzir a uma visão simplista da realidade. (PAIM, 2016)

Assim que assumiram a gestão da empresa, no intuito de organizá-la, os filhos dividiram as atividades operacionais e estratégicas entre eles, conforme o segue no Anexo 5. Os diretores da empresa resolveram, a partir de um pedido do Prefeito de Braço do Norte, expandir uma de suas linhas que iria de Tubarão á Gravatal, até Braço do Norte (Anexo 1). Com a vantagem de ser a única empresa a fazer essa rota, ganhariam 20% a mais do que ganhavam Na rota anterior. Sendo que as antigas rotas de ônibus são: Tubarão á Capivari de Baixo (Anexo 2), Circular (em Tubarão), e de Tubarão a Gravatal.

Salienta-se que a proposta é não alterar nenhuma rota, e sim, implementar uma linha nova. O diretor Diego Santos conversou com os motoristas da empresa para falar sobre a nova linha, e alguns dos funcionários não gostaram da ideia porque, mesmo ganhando um pouco a mais, eles trabalhariam mais. A empresa continuou com essa

rota nova e as outras linhas. Em um período de um ano notou que os lucros da empresa caíram 50%. O gasto da nova rota era de 10% e os outros 40% eram gastos das outras rotas.

## **FATOS**

Maria Santos, Diego Santos, Vinicius Santos e Mario Santo são diretores da empresa objeto deste estudo de caso, e implantaram, em 2014, uma nova rota na empresa. Contudo, atualmente, passam por alguns obstáculos com a nova linha de ônibus, pois está com poucos passageiros, assim não lucrando o suficiente para manter as despesas para manter essa linha.

A ideia da nova linha surgiu por meio de uma matéria de jornal, que relatava as dificuldades das pessoas que moram em Braço do Norte para vim para Tubarão e voltar para casa. Sabendo da demanda, e tendo recebido um pedido do prefeito de Braço do Norte, decidiram pelo investimento. Quando foi implementada a nova linha, ela estava dando lucro para a empresa de 20%. Contudo, depois de 1 ano, houve prejuízo, porque eles começaram a ter mais despesas com a rota: a gasolina aumentou e o preço da passagem dessa rota teve um aumento de R\$ 1,00. No total, desde 2014, houve redução de 9% de passageiros em todas as linhas, por mês (Anexo 3)

Outro agravante são os problemas mecânicos da frota. Considerando que essa é a rota mais distante percorrida, quando o ônibus quebra, outros colaboradores são envolvidos para auxiliar na manutenção e para trazer os passageiros, em outro ônibus, onerando ainda mais as despesas com a rota. Além disso, os funcionários não estão satisfeitos por que estão tendo que trabalhar mais do que trabalhavam. Dentre tantos fatores para o insucesso da rota, a insatisfação dos motoristas com o trabalho foi a principal para os filhos iniciarem uma discussão se deveriam vender a empresa.

O Sr. Fabiano era um bom chefe, sabia se comunicar e ajudava os funcionários, e distribuía função corretas, não deixando uma pessoa fazer uma coisa que era para duas, motivando seus líderes a serem melhores. Quando seus filhos assumem o poder, sem nenhuma transição de forma afetiva, como eram tratados pelo Sr. Fabiano, gerou uma desmotivação geral e um clima não propício ao bom desempenho. Os filhos deixaram acumular serviço e sobrecarregaram alguns funcionários administrativos, pela nova rotina e sabendo que nenhum

tinha experiência na Transporte Santos.

O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente em relações entre pessoas e familiares e intraorganizacionais. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o sucesso pessoal, profissional e do negócio que se está gerindo. (NORONHA, 2002). E Chiavenato (2009, p. 78) complementa “conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia, etc.”

E assim a Transporte Santos recebeu uma proposta da empresa Capivaritur, uma de suas concorrentes. Esta trabalha com o transporte coletivo de Laguna, e procura oportunidades para expandir os seus negócios. Conhecendo as empresas nessa mesma área, ofereceu à Transportes Santos uma proposta de compra de 50% das ações, no valor de 30% a mais do que faturamento mensal da empresa. Propuseram o seguinte raciocínio: analisando a situação atual, como são rotas para trabalhadores, elas não podem ser retiradas por uma questão social, “queremos ser investidores”.

Além do dinheiro da compra das ações da empresa, a Transportes Santos ainda teria auxílio financeiro para ajudar a empresa a crescer e voltar a ter o mesmo faturamento. Na proposta de compra, A Capivaritur investiria 30% do lucro na empresa Transporte Santos.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Os diretores estão em busca de melhoria contínua e expansão de mercado, para assim solucionar os problemas da empresa, e precisam responder às seguintes perguntas: A diminuição da receita se deu apenas pela sucessão familiar? Em que momento a relação familiar dos funcionários com o pai, Fabiano Santos, afetou o desempenho destes? A venda de cotas da empresa garantirá um bom desempenho financeiro? Quais estratégias e ações a empresa Transporte Santos deve adotar?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7 ed. ed. Barueri: Manole, 2009.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, Marli. Um em cada quatro brasileiros usa o ônibus como principal meio de transporte. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-10/um-em-cada-quatro-brasileiros-usa-o-onibus-como-principal-meio-de-transporte>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

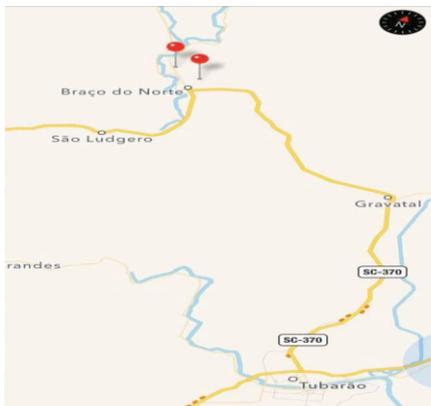
NORONHA, Mário; NORONHA, Zélia. Do conflito à gestão e à decisão negociada. 1º. ed. Lisboa: Plátano, 2002.

PAIM, Flávio. Desafios da gestão em empresas familiares. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/desafios-de-gestao-em-empresas-familiares/99716/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

SINDIÔNIBUS. Pesquisa revela satisfação dos trabalhadores das empresas de ônibus. Disponível em: <<http://www.sindionibus.com.br/site/pesquisa-revela-satisfacao-dos-trabalhadores-das-empresas/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

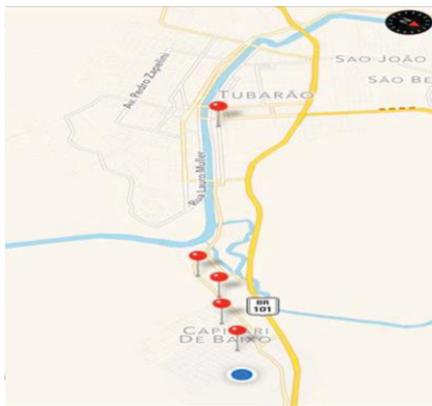
## Anexo 01

Rota Braço do Norte



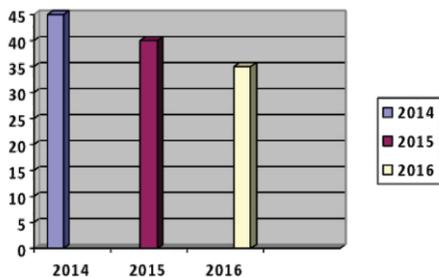
## Anexo 02

Rota Capivari de Baixo



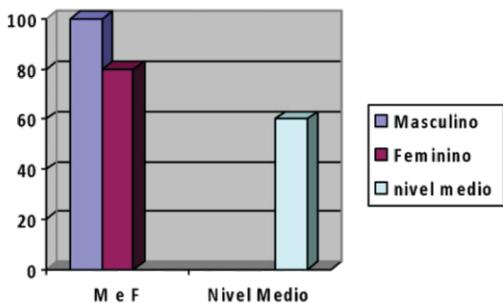
## Anexo 03

Queda de passageiros nos ônibus durante os anos.



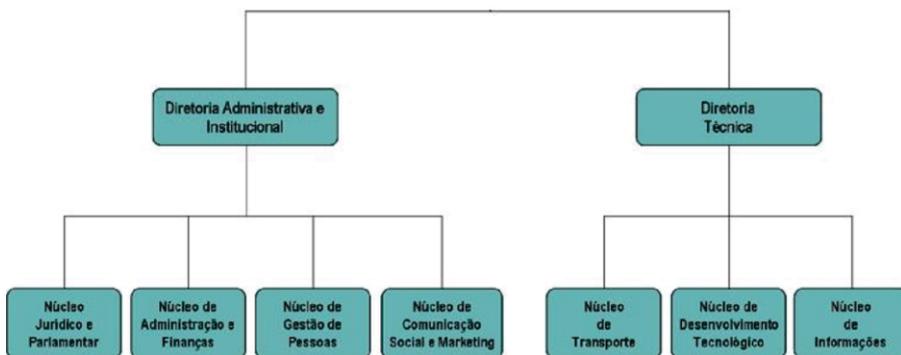
## Anexo 04

Perfil dos funcionários



## Anexo 05

Organograma da empresa





# CASE JANMAR

Preparado pelos acadêmicos: Caroline Porto Jacintho, Diego Giulian Motta, Lucas Martins Lemos e Thaynan Santana Bezerra do curso de Engenharia de Produção da FUCAP.

Orientado pelo professor Alessandro Ramos Costa, Esp.

Recomendado para disciplina de: Gestão de Pessoas, Custos e Orçamento

## **RESUMO**

Sabe-se que a gestão de pessoas tem sido um facilitador nas atividades de um gestor, como engenheiro de produção, é preciso desenvolver habilidades para lidar com diversas pessoas, e fazê-los trabalhar em conjunto pelos mesmos objetivos, escolher as pessoas certas para exercer cada função, e treiná-los para atingirem o melhor desempenho continuamente. Nesta perspectiva, foi realizado um estudo em uma facção em Jaguaruna-SC., para conhecer os atuais problemas da empresa, como insatisfação de cliente e funcionários, assim buscar uma forma na qual a empresa poderá atrair e manter os colaboradores nas empresas. Este case busca identificar o uso de gestão de pessoas na área de engenharia de produção.

## **PALAVRAS-CHAVE:**

Produção, Gestão de pessoas, Colaboradores internos, Habilidade.  
*Outubro2017*

## **APRESENTAÇÃO**

Um problema encontrado em empresas de diversas áreas é a busca por profissionais capacitados, de forma que o grupo de pessoas envolvidas no processo de uma indústria tenha o melhor desempenho possível, buscando sempre a melhoria contínua. Com a situação na qual

o país encontra-se atualmente, a necessidade de contratar esses profissionais aumentou, porém, muitas empresas acabaram não encontrando os mesmos, tendo uma grande dificuldade em solucionar essa situação, de forma rápida e organizada.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO

No período de 1900 a 1925, a indústria de confecção artesanal passou gradativamente a ser industrializada. Um dos fatores que contribuíram para essa mudança foi a introdução da divisão de trabalho, onde a confecção de um artigo passou a ser executado em diferentes operações, onde essas passaram a ser realizadas por um operador, em uma determinada máquina especializada.

No período de 1940 a 1950, a engenharia industrial começou a influenciar as práticas e os procedimentos usados na indústria de confecção. Pela primeira vez, as fábricas começaram a adotar métodos científicos para resolver as tarefas de regência industrial. Entre outras, pode-se citar a de *layout*, estudo de tempos, incentivos, métodos, desenvolvimento de postos de serviço, planejamento e produção, cronogramas e controles.

Ao mesmo tempo, os fabricantes de equipamentos reconheceram a importância de fabricar máquinas de costura com maior velocidade e especializadas. De acordo com os dados do IEMI (Inteligência de Mercado) o Brasil ocupa a quinta posição entre os principais produtores mundiais de artigos de vestuário em uma pesquisa realizada no ano de 2014. (Gráfico 1 no anexos).

A indústria do Vestuário é uma das mais antigas e tradicionais do Brasil, e é um dos marcos do próprio início da industrialização do país.

Pode-se verificar que o objetivo primordial da indústria de confecção é a produção de roupas e a produção em menor escala, de cortinas, lenços e artigos de cama, mesa e banho. Têm ainda como objetivo auxiliar indiretamente as indústrias que se utilizam de tecidos como matéria-prima, através do empréstimo de sua tecnologia - principalmente em risco, corte e costura.

De acordo com uma pesquisa industrial realizada pelo IBGE a produção da indústria do vestuário apresentou aumento de 12,5% no mês de junho de 2016, quando comparado ao mês anterior. No 1º semestre de 2016 o índice registrou queda de (-)10,3% e de (-)11,4% nos últimos 12 meses no volume físico produzido.

Também, foi registrado que os preços do vestuário no varejo recuaram 0,38% no mês de julho de 2016, acumulando 5,37% nos

últimos 12 meses, conforme quadro 1 no anexo.

A indústria de vestuário mundial, assim como outros setores produtores de bens de consumo, vem se desenvolvendo significativamente nos últimos anos. No Brasil, porém, a indústria de vestuário apresentou queda de 5,6% na produção, em 2015, acompanhando a queda de 2,2% no número de unidades produtivas e queda de 3,4% no pessoal ocupado. Em termos nominais, o valor da produção em geral teve alta de 4,3%, conforme dados obtido pelo IBGE.

Em números absolutos, o Estadão registrou em uma pesquisa em agosto de 2016 que o ramo de vestuário foi o que teve maior redução ao cortar 59,9 mil vagas e que nos últimos 12 meses registrou queda de 11,3% nas vendas, presente no quadro 2 no anexo.

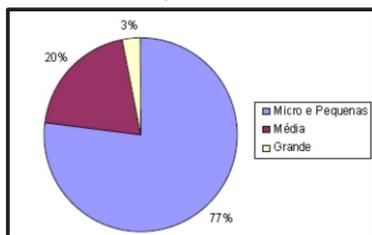
A indústria de confecção de vestuário brasileira tem sido afetada, tal qual toda a indústria manufatureira nacional, por problemas estruturais e conjunturais da economia brasileira, o setor de confecção de vestuário abriga empresas que operam sob diversos regimes tributários, de acordo com disposições legais e opções do empresário que são: o Regime de Tributação Simplificado – Simples, o Regime de Lucro Presumido e o Regime de Lucro Real.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo será realizado sobre uma microempresa da área industrial do segmento têxtil, constituída no ano de 2014, no estado de Santa Catarina.

No Brasil as micro e pequenas empresas ocupam 77% do mercado.

Gráfico 2: Porte de empresas no Brasil.



Fonte: IEMI.

As sócias são duas irmãs que trabalham a 20 anos com confecção de vestuários e já possuem outra empresa no ramo, tiveram a iniciativa de abrir uma nova facção, COLLI(1997, p. 60) define facção como: “uma empresa que presta serviço a confecções, ou seja, que cuida da

produção sem os riscos de comercialização, mediante encomendas detalhadas”, para trazer novas vagas de emprego à cidade e investir na produção de peças padronizadas. Com os principais produtos voltados para fabricação de calças e camisas nos tecidos em jeans e sarja, até então a confecção trabalhava com apenas um cliente desde que iniciou seus trabalhos.

No decorrer de sua trajetória, ampliou continuamente sua produção de modelos diferente de calças e camisas. Já em 2015, seu consumidor encontrava uma grande variedade de produtos a serem confeccionados pela Janmar Confeções, atualmente a empresa conta com a mão de obra de 52 funcionários, precisando produzir em média 1.000 peças diárias. Após a solicitação de seu cliente a empresa vem em busca da certificação do selo de qualidade de fações, a ABVTEX (Associação Brasileira do Varejo Têxtil), com o principal objetivo de garantir seu comprometimento com os colaboradores e seu fornecedor.

Para levantamento das informações, foi realizada uma entrevista com a responsável de Recursos Humanos da empresa.

## **FATOS**

No segundo semestre de 2016 a empresa veio a ter dificuldades de negociação com seu único cliente, por questões econômicas. Para garantir melhorias a empresa se comprometeu com seu cliente a implementar o selo de qualidade de empresas do ramo têxtil, também para lhe abrir maiores chances de negociação com novos clientes, já que atualmente os clientes de matérias e produtos para fabricação de peças de vestuários exigem esta certificação.

A partir desse ponto surgiu uma série de problemas internos na empresa. Como seu único cliente havia declarado a redução de negociação de mercadorias a empresa iria ter uma quebra de caixa, não sendo possível ter um faturamento maior que suas despesas, assim foi necessária uma busca por novos clientes, como a implementação do selo de qualidade já estava encaminhada, tornou-se mais fácil encontrar um novo cliente.

Porém, a fabricação dessas novas peças seria totalmente diferente do que os funcionários estavam acostumados a trabalhar, com vestuários mais complexos e uma produção por lote muito menor do que produziam, já que trabalhavam com lotes de 2000 a 5000 peças, o novo cliente trabalharia apenas com lotes de 30 a 200 peças. Teve-se a dificuldade de encontrar funcionários capacitados para trabalhar com

---

<sup>1</sup> A autora usa o termo fação no lugar de fabricação.

esses tipos de peças e lotes, gerando atraso nas produções, junto com aumento de manutenção e troca de aparelhos de seus equipamentos de costura, gerando um tempo maior gastado com essas atividades, Além disso, foi revelada uma enorme insatisfação dos funcionários que já trabalhavam na empresa pelo aumento de cobrança e as mudanças exigidas para se obter o selo de qualidade.

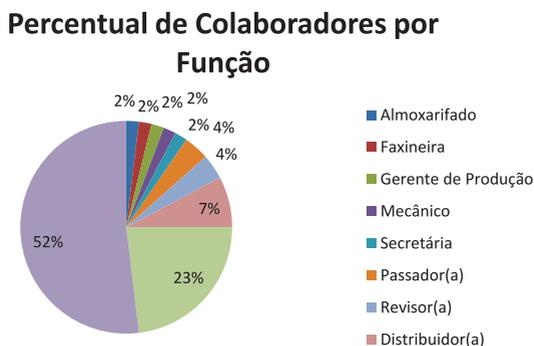
Assim a gerente de produção junto ao RH entrou em uma busca por novos colaboradores capazes de suprir as necessidades do chão de fábrica, e uma maneira de satisfazer novamente seus funcionários. A dificuldade maior foi em encontrar pessoas capacitadas para exercer a função de costureiro, já que era necessário ter um conhecimento avançado para trabalhar em diversas atividades da mesma, e não era possível apenas capacitar os funcionários já contratados pois o número de atividades realizadas para a confecção de uma peça era muito grande e assim cada colaborador já tinha um tempo limitado para a realização dessas atividades além de terem que realizar consertos e manutenção das máquinas. Dessa forma era preciso aumentar o grupo de colaboradores, e a busca por funcionários interessados era difícil.

Quadro 3: Função x Quantidade de Colaboradores.

Função	Quantidade de Colaboradores
Almoxarifado	1
Faxineira	1
Gerente de Produção	1
Mecânico	1
Secretária	1
Passador(a)	2
Revisor(a)	2
Distribuidor(a)	4
Serviços Gerais	12
Costureiro(a)	27
<b>Total de Colaboradores</b>	<b>52</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 3: Percentual de Colaboradores por Função.



Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico 3 acima, mostra o percentual de colaboradores por função que a empresa possui, sendo o cargo de costureiro(a) o que obtém o resultado maior, porém é a função que mais precisa de colaboradores especializados para que a produção tenha os resultados esperados, garantindo a satisfação e o comprometimento da empresa com o cliente.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Após serem analisadas as informações sobre a empresa Janmar Confeccões de seus problemas e conflitos para manter seus negócios e comprometimento com colaboradores e clientes, reflita e responda as perguntas a seguir:

1. Como encontrar novos funcionários para suprirem as funções que a empresa precisa?
2. Como melhorar a satisfação dos clientes e principalmente dos colaboradores que vêm sendo cobrados?
3. Como melhorar as atividades dos funcionários de forma que agilize a produção?
4. Como fazer com que as metas consigam ser atingidas sem prejudicar a qualidade das peças e sem sobrecarregar funcionários?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Publicações Setoriais, IEMI- Inteligência de Mercado. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/publicacoes-setoriais/>>. Acesso em 15 ago. 2016.

COLLI, J. M. O faconismo pelo avesso: um estudo das formas de organização do trabalho à facção no ramo de tecelagem no pólo têxtil de Americana – SP. 1997.

Modelo para Observação das Etapas Produtivas em Empresas de Confecção, Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/posmoda/files/2010/09/Modelo-para-observa%C3%A7%C3%A3o-das-etapas-produtivas-em-empresas-de-.pdf>> Acesso em 15 ago. 2016.

BRASIL TÊXTIL - *Relatório setorial da cadeia têxtil Brasil* – São Paulo-Br. Vol.5, n. 5 Ago.2005.

## Anexos

Gráfico 1: Principais produtores mundiais.



Fonte: IEMI.

Quadro 1: Conjuntura do setor de vestuário brasileiro

CONJUNTURA DO SETOR DE VESTUÁRIO NO BRASIL			
1. Produção, emprego, preços (%)	No mês	No ano	Últimos 12 meses
Produção física volumes (junho 2016)	12,5%	-10,3%	-11,4%
Vendas no varejo em volumes (junho 2016)	3,3%	-11,1%	-11,3%
Vendas no varejo em valores (junho 2016)	3,5%	-5,6%	-6,8%
Preços ao consumidor (julho 2016) IBGE <sup>(1)</sup>	-0,38%	1,95%	5,37%
2. Comércio exterior (US\$ 1.000)	Jan.-jul. 2015	Jan.-jul. 2016	Varição <sup>(2)</sup>
Exportação (julho 2016)	72.615	67.662	-6,8%
Importação (julho 2016)	1.548.234	793.848	-48,7%
Saldo (exportação - importação) (julho 2016)	-1.475.619	-726.186	-50,8%

Fontes: IBGE / SECEX – Elaboração IEMI.

Notas: (1) IPCA – Índice de preços ao consumidor amplo da cesta de produtos de vestuário.

Notas: (1) IPCA – Índice de preços ao consumidor amplo da cesta de produtos de vestuário.  
 (2) Variação de janeiro a julho de 2016 contra janeiro a julho de 2015.

Quadro 2: Tendências do mercado de vestuário para 2016

Tendências do mercado de vestuário para 2016 (1.000 peças)								
Descrição	Realizado					Evolução (%)	Estimado	Evolução (%)
	2011	2012	2013	2014	2015	Var. 15/14	2016 <sup>(1)</sup>	Var. 16/15 <sup>(1)</sup>
Produção	6.320.879	6.125.211	6.172.356	6.143.783	5.800.377	-5,6%	5.985.989	3,2%
Importação	640.477	747.918	844.512	917.193	859.571	-6,3%	554.423	-35,5%
Exportação	38.948	28.584	26.861	22.603	25.740	13,9%	28.854	12,1%
Consumo aparente	6.922.408	6.844.545	6.990.006	7.038.373	6.634.208	-5,7%	6.435.182	-3,0%
Imp./Consumo (%)	9,3%	10,9%	12,1%	13,0%	13,0%	-	8,5%	-
Exp./Produção (%)	0,6%	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	-	0,5%	-

Fonte: IEMI.

Nota (1) Estimativa IEMI.

# ESTUDO DE CASO: LITORAL MARMORARIA

Subtítulo: Estudo de caso com base no ambiente interno e externo da Empresa.

Preparado por: Fabiana Correia, Leonardo Antunes Dias, Leonardo Setúbal, Luiz Fernando Dietrich Filho, Priscila Batista, FUCAP-SC.  
Orientador: Prof. Dr. Diego Passoni.

Recomendado para as disciplinas de: Teoria Geral da Administração, Gestão de Pessoas.  
Competências desenvolvidas: Empreendedorismo, Conhecimento.

## RESUMO

A empresa Litoral Marmoraria, atua no mercado há 10 anos no segmento de mármore e granitos. Considerando-a uma empresa de resiliência e sucesso, por todos os obstáculos enfrentados e vencidos pela mesma por ser a pioneira no ramo de mármore e granitos na cidade de Laguna. Em contrapartida, apesar do amplo conhecimento na área e dos longos anos de existência a mesma enfrenta problemas internos, ligados diretamente ao processo produtivo, mão de obra disponível, sem a necessária qualificação na região e a “super valorização” do profissional na área. Esses problemas têm afetado diretamente a produção, as vendas e consecutivamente a rentabilidade da empresa.

## PALAVRAS-CHAVE:

Gestão de Negócios. Gestão de Produção. Gestão de Pessoas. Processo Produtivo.  
*Outubro de 2017*

Este estudo de caso foi escrito inteiramente a partir de informações fictícias. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma.

## APRESENTAÇÃO

Luiz Otávio é gerente e proprietário da empresa Litoral Marmoraria, empresa focada especificamente na produção e venda de mármore e granitos. Apesar de a organização estar bem posicionada atualmente no mercado de marmorarias na localidade de Laguna - SC e ter mais de dez anos de experiência, a empresa apresenta algumas oportunidades de melhoria e verificação, como; falta de mão de obra, a ausência de profissionais com experiência no setor e grande concorrência pelos poucos profissionais capacitados nesse segmento. A atividade realizada pelos marmoristas, que é o profissional mais importante no processo produtivo da Litoral, aquele que é o responsável pelo manuseio e processamento das matérias-primas e transformação no produto final, é o especialista mais escasso e por consequência valorizado neste mercado.

As funções atualmente em marmorarias podem ser consideradas como uma evolução dos trabalhos realizados desde os primórdios da humanidade. A Litoral Marmoraria trabalha com beneficiações de mármore e granitos, onde a maior parte das suas vendas está ligada à grandes projetos de construção civil e também a detalhes pontuais de decoração de arquitetura.

Com a dificuldade de recrutar e manter profissionais capacitados na sua produção, a Litoral encontra dificuldades para expandir seu faturamento e para melhorar seus indicadores internos de produtividade, afinal sem funcionários adequados e devidamente qualificados perde-se mais tempo de produção, pois é necessário investir tempo e recursos em treinamento de novos colaboradores e na correção de pequenos erros realizado ao longo do processo produtivo, que acarreta o fator do desperdício, um colaborador devidamente qualificado e com experiência na área já sabe emparelhar os materiais para que haja um aproveitamento total de uma chapa de granito, por exemplo, evitando custos extras e maior necessidade de insumos para produção.

Em Laguna há uma grande dificuldade em oferecer um curso de aperfeiçoamento nesta área, pois não existem cursos ou instituições especializados para capacitação de novos profissionais marmoristas. A cidade mais próxima que oferece cursos para marmoreiros é em Florianópolis-SC.

Segundo o Sebrae-ES (2017) o mercado de rochas no país

movimenta cerca de 2,1 bilhões de dólares por ano, incluindo a comercialização no mercado interno e externo e as transações de máquinas, equipamentos, insumos e materiais de consumo e serviços. São mais de 1.200 variedades de rochas ornamentais encontradas em solo brasileiro e exploradas por 12.000 empresas instaladas por todo o território nacional, gerando 100 mil empregos diretos.

A Litoral marmoraria está em um período de crescimento, houve um aumento de 3% no ano 2016 e quase 8% nas vendas, em relação ao ano anterior. A empresa tem conseguido atender seus clientes de forma rápida e com qualidade. O maior marketing da empresa é o “boca-a-boca” onde prezam pela qualidade dos serviços entregues para que continue trazendo bons resultados.

Porém, atualmente a falta de equipamentos e profissionais especializados, principalmente marmorista que é o pilar da produção, tem feito com que a qualidade dos produtos ofertados não seja o mesmo de antigamente, fazendo com que a empresa tema pela sua imagem frente aos clientes e deixando seus gestores receosos frente ao investir de forma mais agressiva para acompanhar a demanda percebida pelos seus produtos na região de Laguna.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA**

De acordo como edição especial apresentada pelo Jornal o Progresso no ano de 2017, o público consumidor percebe o mármore como um material sofisticado, clássico e nobre, que mesmo tendo um valor sensivelmente alto para a maior parte da população, oferece excelente custo-benefício a longo prazo em função de sua durabilidade. Com isto a procura pelo produto vem crescendo nos últimos anos e o mercado tem 'apertado o passo' para atender a demanda. O aquecimento no setor de marmorarias tem gerado uma demanda crescente por profissionais capacitados que não vem sendo suprida de maneira suficiente para atender as necessidade das empresas do segmento.

Nos últimos anos, mais precisamente, nas duas últimas décadas, a construção civil tem seguido uma trajetória de crescimento exponencial, particularmente em termos de produção, no Brasil. (FOCHEZATTO, GHINIS, 2011).

Nacionais e importados, mármore e granitos são tipos de pedras nobres que, além de embelezarem o ambiente, oferece uma extensa lista de opções de cores. Fora a durabilidade, que em longo prazo, gera

economia na manutenção e na conservação, sobretudo valoriza a edificação. Para implantação de uma marmoraria é necessário alguns cuidados, como por exemplo as autorizações dos órgãos ambientais, equipamentos que diminuem o índice de poeira liberada no ar, e principalmente profissionais especializados. O investimento inicial varia de R\$ 50 mil a R\$ 500 mil. O faturamento mensal pode chegar a R\$ 150 mil. A margem de lucro gira em torno de 25%, segundo SEBRAE (2005).

Hoje para se estabelecer no setor de mármore e granitos, é necessário obter licença da Fundação Estadual de Engenharia e Meio Ambiente (Feema) e da prefeitura. O tratamento do mármore produz resíduos e poeira o que torna de suma importância a instalação de tanques para o tratamento desses resíduos e filtros para o tratamento do ar. Também, por ser uma atividade que gera ruídos de altos níveis, é muito necessário que o negócio não seja localizado próximo a residências.

Moulin (2000,p.47) ressalta que “A marmoraria constitui-se na terceira etapa da industrialização do mineral granito ou mármore, também chamada de beneficiamento. É constituída pelos setores de polimento, corte, acabamento e montagem”.

A Litoral Marmoraria passa por um rigoroso processo de qualidade, conforme exigências da norma NBR ISO 9001:2000, tomando até a iniciativa de participar do Programa Setorial da Qualidade de Mármore e Granitos (PSQ), que propõe a possibilidade de reduzir os custos sem prejudicar a qualidade do produto em parceria com o setor público e privado para elevar o desenvolvimento tecnológico do setor, os métodos de gestão e os níveis de conformidade do produto.

Uma das maiores dificuldades encontradas no setor na cidade de Laguna e região é a concorrência desleal e destrutiva entre empresas do setor, não existe uma parceria, auxílio e programas de boas práticas de gestão e produção, mensuração de indicadores comparativos para que o segmento como um todo cresça de forma contínua, e em especial como a maior parte dos concorrentes não tem grandes conhecimentos de precificação, fluxo de caixa e controle financeiro, os preços de venda são estabelecidos e descontos são oferecidos de forma irresponsável apenas para “ganhar” o negócio o que canibaliza o setor como um todo, espremendo de forma intensa as margens de rentabilidade de todas as empresas do setor na localidade.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Litoral Marmoraria foi fundada em Março de 2006, em Laguna, Santa Catarina. Atua na criação de peças utilizando o mármore e granito, também produz móveis personalizados com acabamento em mármore. Armários de cozinha são os mais vendidos. Esse tipo de material imprime durabilidade e protege as fachadas, é fácil de compor com outros elementos, em termos arquitetônicos. Embora seja mais caro, em médio prazo acaba significando um excelente investimento. A empresa trabalha tanto com o mármore como o granito e afirma que esses materiais não ficam chiques apenas nas fachadas, dentro de casa ou nas portarias as pedras também causam boa impressão, a variedade de cores é um ponto a favor e a larga faixa de preços atende consumidores de todas as classes sociais.

Quando jovem na época, Luiz Otávio trabalhava como gerente em uma loja de calçados há oito anos, na cidade de Criciúma/SC. Ele sempre teve um desejo de ter seu próprio negócio, podendo ter assim uma qualidade de vida melhor e estava apenas a procura de uma oportunidade. Em 2006 ele descobriu que na cidade de Laguna/SC, a única marmoraria naquela localização havia fechado, apesar de não ter conhecimento algum no mercado de mármore e granitos, viu ali uma oportunidade de investir e realizar seu sonho. Então, ele pediu demissão da empresa que já trabalhava há alguns anos e apenas com o seu conhecimento em vendas e gerência, Luiz encaminhou-se para Laguna e fundou a Litoral Marmoraria.

É considerada hoje uma empresa reconhecida e grande parte deste sucesso estão diretamente relacionada à participação ativa dos clientes, além disso, oferece uma ampla gama de serviços como: na construção com soleiras, pingadeiras, pisos e ornamentação de túmulos e mausoléus, em decoração como estátuas, esculturas, balcões, tampos de pia, bancadas, móveis e objetos decorativos, mesas, cozinhas e banheiros, (Anexo 01).

No início Luiz começou com 2 (dois) funcionários e apenas algumas ferramentas de carpintaria ao longo do tempo e de acordo com a demanda foi contratado mais funcionários e adaptando a empresa com novos equipamentos.

Hoje a Litoral Marmoraria possui 200 metros quadrados e dez funcionários, são vendidos mensalmente cerca de 100 metros quadrados de mármore e granitos. O processo produtivo da empresa possui todos os equipamentos necessários para produção, apesar de não

serem os mais ágeis e modernos. O empresário usa os mesmos tipos de equipamentos desde que abriu a marmoraria, somente trocando quando necessário em função da sua vida útil.

Os equipamentos utilizados hoje são: máquinas polimento, máquina de fio diamantado, cortadeira politriz, máquina manual de corte, perfuratrizes, e serra mármore fixa. Porém existem uma gama de tecnologias e equipamentos inovadores no mercado que fazem o processo produtivo ser mais fácil.

O mármore e o granito tem demanda durante todos os meses do ano, porém existem alguns meses que a venda fica abaixo do esperado, janeiro, fevereiro e março, são os meses que menos vendem, pois no início do ano pela percepção do gestor muitas pessoas pegam férias, gastam seus recursos com outras prioridades e com isso evitam fazer obras ou melhorias que necessitem dos produtos da empresa. (Anexo 04)

## **FATOS**

Luiz é o gerente proprietário da empresa Litoral Marmoraria e possui um vasto portfólio de produtos, bem diversificados, oferece mármore e granitos, onde os produtos devem ser minuciosamente inspecionados e avaliados para chegar até o cliente final com toda qualidade no acabamento. Essas operações devem ser feitas por um profissional capacitado e altamente qualificado, para não haver problemas com os clientes finais. Luiz afirma prezar muito pela excelência dos produtos que oferece aos seus clientes.

Muitos acontecimentos marcaram a trajetória da empresa nesses dez anos, porém o problema que mais afeta o funcionamento da organização é a falta de profissionais capacitados e especializados na área e a disputa entre a concorrência pelos poucos especialistas no setor em Laguna. Com este grande crescimento, pode-se notar uma carência de profissionais para a mão de obra especializada em diversos ramos. (Resende Souza, 2014).

Apesar de Deluiz (2017) discorrer sobre como o SENAI está implantando Centros de Exames de Qualificação para a certificação ocupacional nas mais diversas áreas industriais, nos mais distintos estados do país e participarem do PNQC (Programa Nacional de Qualificação e Certificação), cidades pequenas como Laguna e milhares outras no país seguem ser ter acesso direto a esse tipo de

programa.

Nos últimos três anos com a falta de mão de obra e a falta de conhecimento na área, Luiz tem visto a necessidade de implantar novas tecnologias para substituir a ausência de profissionais qualificados, porém essas alterações têm requerido um grande investimento e a empresa não possui recursos em caixa para essas aquisições, pois com a falta de funcionário especializado a empresa se obrigou a contratar funcionários sem conhecimento na área, o que fez com que a mesma diminuísse o seu potencial de quantidade produzida pelo fato de o processo produtivo ficar mais lento. (Anexo 03), além de necessidade de investimento de tempo e dinheiro no treinamento desses colaboradores.

É possível observar que a empresa possui um grande fluxo de clientes constante com uma carteira de 220 clientes fidelizados, dentre eles escritórios de arquitetura, construtoras, marcenarias e administradoras de cemitérios. Porém, pela falta de marmorista e polidores capacitados no mercado a empresa está hoje no limite de sua capacidade produtiva e acaba não pegando mais clientes para não acontecer de não conseguir entregar o produto final como o esperado com excelência e qualidade, e esta imagem é um grande diferencial para empresa, pois ela gera credibilidade e comprometimento com a clientela. Entretanto, com esta situação empresa estima que deixa de aumentar em torno de 30% o seu faturamento mensal.

São várias as dificuldades enfrentadas por uma empresa no ramo de marmoraria: desde a confiança de grandes empresas para colocarem à disposição as suas carteiras de clientes; conquistar um posicionamento significativo no mercado, a estruturação de uma equipe capacitada, a gestão dos insumos para evitar desperdícios, a concorrência por vezes predatória e muitas outras adversidades como toda micro e pequena empresa enfrenta no Brasil

A empresa atualmente conta com um quadro de 13 (treze) funcionários, sendo 01(um) diretor geral, 01(um) RH, e 01(um) administrativo-financeiro, e os outros dez ligados diretamente ao processo produtivo sendo, 01(um) encarregado, 02 (dois) marmoristas, 02 (dois) polidores, 01 (um) auxiliar de produção, 02 (dois) montadores e 02 (dois) vendedores. Mesmo contando com este quadro de funcionários, a empresa não consegue atender totalmente a demanda de encomendas, deixando de fechar de acordo com o proprietário de 3 a 4 contratos por dia, podendo chegar a quase 15 contratos perdidos por

semana. Segundo o proprietário caso houvesse um investimento em torno de R\$250.000,00 em equipamentos automatizados, a marmoraria funcionaria completa e operante com menos funcionários no processo produtivo, e isso aumentaria em torno de 60% a capacidade produtiva e poderia até dobrar o faturamento, segundo estimativas realizadas pelo próprio Sr. Luiz. Outro fator preocupante é que apenas seis desses funcionários têm vínculos empregatícios com a empresa, o que faz com que os que não têm preferiram não ter compromisso com o estabelecimento para poder trabalhar onde pagar mais ou somente trabalhar quando lhes convém. Sendo assim, o proprietário nos meses que a venda é menor diminui esses funcionários. Muitos desses trabalhadores informais são os profissionais, e preferem trabalhar por empreitada, necessitando de mais funcionários qualificados. Além da preocupação em relação aos riscos trabalhistas dessa situação a empresa fica “refém” desse leilão realizados pelos poucos profissionais especializados na área nas empresas da região.

Existe hoje uma gama de tecnologias que atendem ao mercado de produção, principalmente dentro da marmoraria, porém os custos dessas tecnologias são altos para a capacidade financeira da Litoral. (Anexo 02)

Com esta situação a Litoral Marmoraria se encontra em uma encruzilhada, se arriscar e investir nos maquinários mais modernos é possível aumentar sua produção e, por consequência seu faturamento, com uma necessidade menor de funcionários, mas seguiria precisando de profissionais qualificados que são escassos na região e teria feito um investimento significativo frente à sua capacidade financeira que precisaria se refletir e comprovar a percepção que existe uma grande demanda de mercado não abastecida de forma adequada.

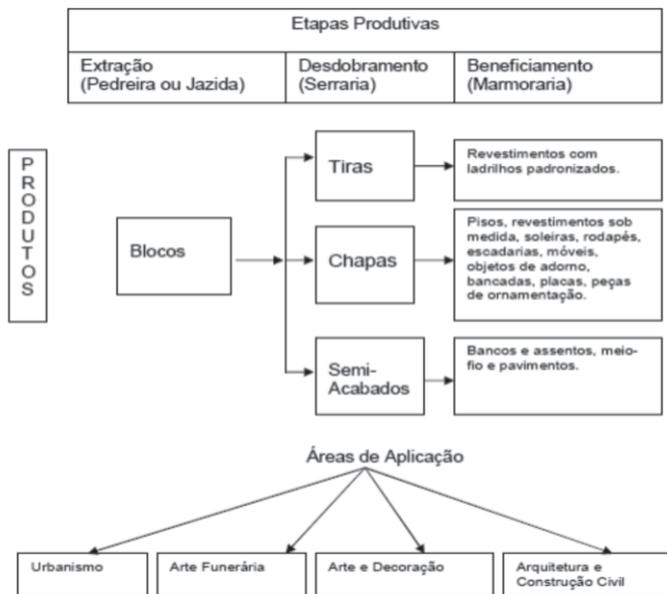
## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Analisando a situação de Luiz é possível perceber que a Litoral Marmoraria tem uma gama de situações que precisa enfrentar e oportunidades de melhoria em seu processo e na gestão da empresa. Desta forma como se pode resolver o problema da falta de profissionais qualificados e da dependência dos poucos profissionais qualificados da região? Qual estratégia tomar para aumentar a produtividade na empresa? Qual estratégia para aumentar o faturamento?

Responda de forma criativa e detalhada essas questões para auxiliar

esse empresa a alcançar os seus objetivos.

## Anexo 01



Fonte: Autores, 2017.

## Anexo 02

TECNOLOGIAS PARA MARMORARIA		
MÁQUINA	FUNÇÃO	INVESTIMENTO
<b>Ponte Rolante</b>	<p>Principal utilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Movimentar material dentro do estoque sem uso de força humana;</li> <li>-Diminui o tempo de fazer essa transferência de material de um lado para o outro;</li> <li>-Diminui a quantidade de funcionários e também aumenta a segurança no descarregamento de chapas que tem aproximadamente 400 kg cada.</li> </ul>	<b>R\$ 60.000,00</b>
<b>Poliborda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diminui consideravelmente o tempo de polimento das bordas em 60% mais rápido por metro linear das pedras;</li> <li>-Apenas um funcionário para manejar a máquina;</li> </ul> <p>Obs: O polimento faz parte do acabamento e é um dos processos que mais tomam tempo dentro do processo produtivo.</p>	<b>R\$ 14.000,00</b>

<b>Serra Mármore CNC</b>	-Principal investimento;	<b>R\$ 160.000,00</b>
	-Diminui desperdício de material;	
	-Cortes precisos e sem erro;	
	-Totalmente mais segura que as serras mármores comum;	
	-Aumenta a produção em 33%;	
	-Precisa de um funcionário com curso de operador de máquina, oferecido gratuitamente pelo fabricante.	

Fonte: Autores, 2017.

### Anexo 03

<b>Empresas em Santa Catarina</b>	<b>Empregos gerados</b>	<b>Funcionários especializados (com mais de 02 anos de experiência)</b>
<b>612</b>	<b>8215</b>	<b>2463</b>

Fonte Sebrae-SC, 2017.

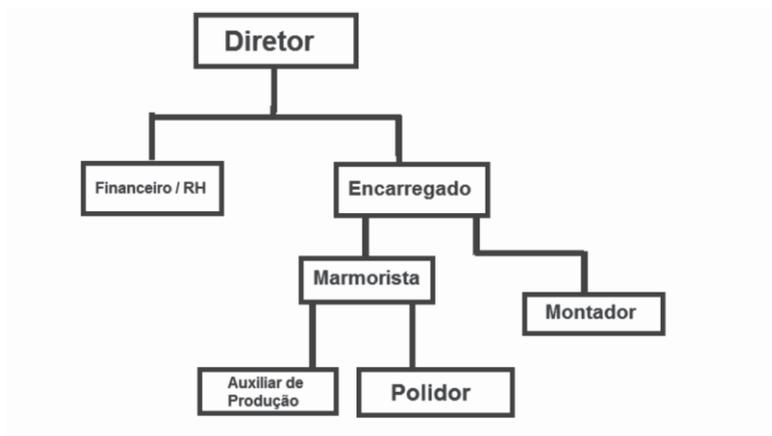
### Anexo 04

<b>TOTAL DE VENDAS MENSAIS DE 2016 (R\$)</b>					
<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maiο</b>	<b>Junho</b>
53.012,98	59.615,43	62.832,10	74.498,23	89.936,42	96.879,55
<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
91.357,00	96.973,41	112.258,00	115.253,12	183.478,32	189.987,34

Fonte: Autores, 2017.

## Anexo 05

### ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Fonte: Autor, 2017.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. *Boletim técnico do Senac*, 30(3), 73-79. 2017
- FOCHEZATTO, A; GHINIS, C. P. Determinantes do crescimento da construção civil no Brasil e no Rio Grande do Sul: evidências da análise de dados em painel. *ENSAIOS FEE*, Porto Alegre, v.31, Número Especial, p.648-678. Novembro-2017.
- Jornal O Progresso. Marmoraria pede mão de obra qualificada; Setor busca profissional especializado. Disponível em: <http://www.progresso.com.br/especiais/edicoes-especiais/especial-marmoraria-pede-mao-de-obra-qualificada>. Acesso em: Setembro de 2017.
- MOULIN, M.G.B., Reis; C.T.; Wenichi, G. H. Homens de pedra? pesquisando o processo de trabalho e saúde na extração e no beneficiamento do mármore - Relato de uma experiência. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 3/4, pp.47-63. 2000.
- Sebrae, Espírito Santo - Ideia para negócios.
- Ministério das Cidades; Programa Brasileiro da qualidade e produtividade do habitat. (PBQP-H). Disponível em: [http://pbqp-h.cidades.gov.br/projetos\\_simac\\_psqs.php](http://pbqp-h.cidades.gov.br/projetos_simac_psqs.php) Acessado em: Setembro 2017.
- RESENDE, P. T. V. de; SOUSA, P. R. de. Carência de profissionais: um desafio para as grandes empresas brasileiras. Fundação Dom Cabral *Executive*. FE1401, 2014, 4p.
- Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/FDC%20Executive/2014/FE1401.pdf>> Acesso em: Setembro 2017.
- SEBRAE, Espírito Santo. Ficha Técnica Marmorarias. Disponível em: [www.es.sebrae.com.br](http://www.es.sebrae.com.br) Acessado em Outubro de 2017.
- SEBRAE, Santa Catarina - Artigo para MPE's. 2010. Disponível em: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/como-estabelecer-a-capacidade-produtiva-da-minha-empresa/> Acessado em: Novembro de 2017.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Preparado pelos acadêmicos: André Machado Tavares, Célio Ghisi, Gustavo Idalêncio, Jeferson Clemente. Orientador: Prof. Msc. Marcelo Nascimento Mendes. Recomendado para as Disciplinas de Teoria Geral da Administração, Gestão Estratégica e Empreendedorismo.



# MOTOX COMÉRCIO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA: UM DESAFIO DE INVERNO

## RESUMO

A empresa MotoX Comércio de Peças e Acessórios, situada em Tubarão/SC, está no ramo de mecânica, peças e acessórios para motocicletas há pelo menos 35 anos, sendo uma das mais antigas e conceituadas na região em sua localização. Na segunda geração de sucessão administrativa, a empresa vem crescendo constantemente, apesar do seu destaque na região de Tubarão, enfrenta um desafio sazonal anualmente: a queda nas vendas nos meses de inverno em relação aos de verão.

Palavras-chave: Motocicletas. Mecânica. Peças. Vendas. Inverno.  
*Novembro 2017*

## APRESENTAÇÃO

“Empreender é se jogar de um precipício e construir um avião durante a queda” disse certa vez o cofundador do LinkedIn, Reid Hoffman (2017). Em 1982 um jovem tubaronense ousou pensar assim, mesmo que não tendo pronunciado, nem sequer conhecido, a célebre frase. Empregado de uma pequena oficina de bicicletas, José viu surgir e crescer o comércio de motocicletas no Brasil. Era a oportunidade de negócio para a próspera cidade de Tubarão/SC e região.

Assim surge a MotoX Comércio de Peças e Acessórios. Em meio às dificuldades, sem muito capital para investir, José ainda enfrentava dificuldades relevantes ao acesso às fábricas de peças. Persistente, o jovem empreendedor seguiu com seus objetivos, mantendo e fazendo crescer a empresa que se tornaria referência na região. O fez por cerca de 25 anos, quando decidiu vender a empresa para a filha Juliana, sua sucessora administrativa, que segue a frente da empresa até os dias atuais

A melhoria constante no atendimento segue sendo a política básica da

gestão empresarial que tem como objetivo manter a fidelidade dos clientes e se soma à qualificação constante dos mecânicos que trabalham na empresa na tarefa de qualificar também a prestação de serviços, o que tornou e mantém a empresa uma das referências do ramo na região de Tubarão/SC por tantos anos.

## **O COMÉRCIO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA MOTOCICLETAS**

Inserida em um mercado com muitos concorrentes, a MotoX concorre, só na cidade de Tubarão, com mais de 40 oficinas de motocicletas registradas, sem contar as irregulares, as chamadas oficinas de garagem, que atuam cada vez mais em maior número na região.

É reconhecido que o ramo em que a empresa está inserida não está no seu melhor momento, o que pode ser confirmado através da análise dos dados constantes no anexo 1 que comprovam uma queda de 27,9% nas vendas de motocicletas no Brasil no ano de 2016, segundo a Abraciclo, Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares.

Cenário este que se repetiu no ano de 2017, de acordo com dados disponibilizados no anexo 2, segundo a mesma associação, que apontam para uma variação de 11% negativo nas vendas até o mês de setembro de 2017.

Além dos dados percentuais da variação de crescimento do comércio de peças, acessórios e manutenção de motocicletas no Brasil, outro fator que preocupa os empresários do setor é a sazonalidade.

Como em outros ramos, as vendas tendem a ocorrer em maior ou menor quantidade segundo os meses do ano, o que não é diferente no ramo de peças para motocicletas. No caso da MotoX, o problema se encontra no número muito menor de vendas nos meses de inverno do que nos de verão, situação que necessita de uma atenção especial.

## **A EMPRESA**

A MotoX Comércio de Peças e Acessórios LTDA atua na venda de peças, acessórios e também possui oficina especializada na manutenção de modelos de motocicletas de baixa e média cilindrada, assim como alguns modelos de alta cilindrada.

Considerada, por clientes de toda a região, uma das melhores na área

dos serviços que presta, a MotoX atende também microempreendedores, fornecendo peças a empresas localizadas em cidades vizinhas, como: Jaguaruna, Gravatal, Braço do Norte, São Ludgero, Pedras Grandes, dentre outras.

Os proprietários dessas pequenas empresas optam por comprar na MotoX pela grande variedade de peças que a mesma possui, atendendo suas necessidades.

No que parece, a empresa possui preços mais acessíveis, pois consegue comprar direto de fabricantes e grandes distribuidoras, o que não ocorre nas pequenas oficinas.

Outro ponto importante é que a MotoX fornece 15% de desconto nos pagamentos à vista para as pequenas oficinas que possuem cadastro e compram regularmente na empresa.

Contando com uma equipe de mecânicos especializados, a oficina mecânica da MotoX oferece serviços como: mecânica em geral, manutenção em injeção eletrônica, alinhamento de rodas, raiadas e de liga leve, manutenção no sistema elétrico da motocicleta, dentre outros. Para Juliana, proprietária da MotoX, “Possuir mecânicos treinados faz toda diferença na qualidade do serviço oferecido ao cliente”.

Outro detalhe importante que potencializou as vendas foi o trabalho voltado à área de marketing da empresa, haja visto que, em 2016, foram criados, dentre outras estratégias, os perfis em Redes Sociais como Facebook, através de Fanpage, e no Instagram, por meio de perfil profissional. Através destas ferramentas a quantidade de vendas efetuadas aumentou significativamente.

## **FATOS**

No inverno, todo o sul do país registra temperaturas intensamente baixas, o que faz com que inúmeros motociclistas deixem suas motocicletas um pouco de lado, pelo fato de ser realmente muito frio nessa época do ano. A queda nas temperaturas também faz cair as vendas e também a quantidade de serviços prestados aos proprietários de motocicletas.

Na MotoX não é diferente. Observando os dados constantes nos anexos 3 e 4, é possível observar que o faturamento dos meses de junho e julho é significativamente menor que nos outros meses, reflexo das baixas

temperaturas registradas nestes meses do ano.

Como estratégia para aquecer as vendas, a MotoX investiu também na venda de produtos de inverno aos seus clientes motociclistas, tais como: jaquetas, calças, capas de chuva, luvas, dentre outros, o que ainda não promoveu o aumento desejado no faturamento da empresa.

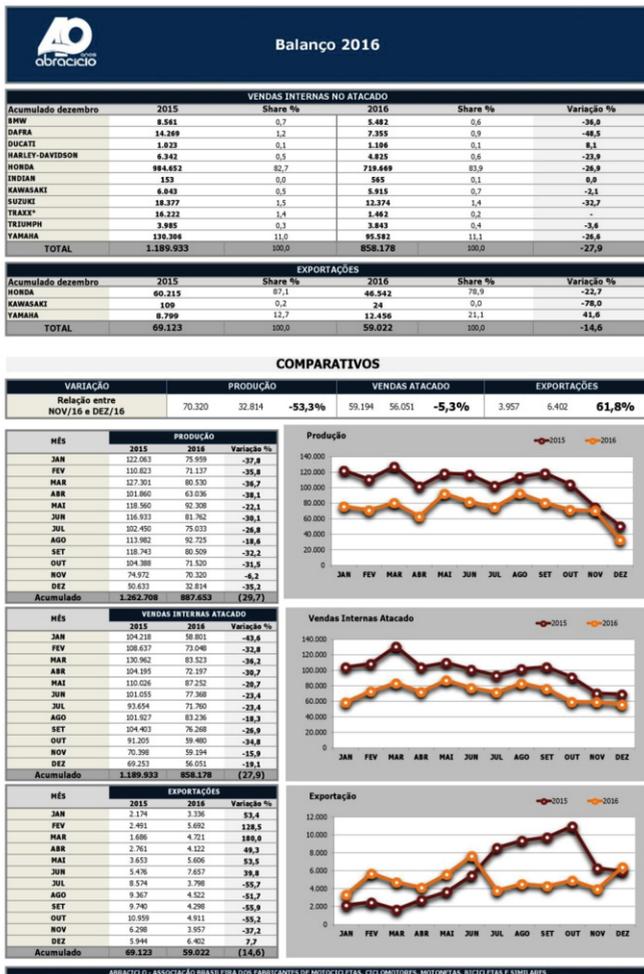
## **QUESTÕES A DISCUTIR**

Juliana e sua equipe estão se esforçando muito para encontrar estratégias que solucionem o problema do baixo faturamento no inverno, qualificando os funcionários, investindo na boa prestação dos serviços e no bom atendimento às necessidades dos clientes em todas as épocas do ano, o que pode causar efeito positivo, especialmente no inverno.

Uma estratégia, sugerida por seu filho, também colaborador na empresa, é a opção de vendas online. Acreditando que o mercado de vendas pela internet vem ganhando espaço junto aos clientes de várias regiões do país, o jovem colaborador sugere a venda dos produtos oferecidos pela empresa através do Mercado Livre e também a criação de um site próprio com a mesma finalidade. A alegação é a de que o número de clientes poderá aumentar, seja qual for a estação do ano, haja visto a extensão territorial brasileira que permite que, enquanto alguns estados sintam a queda nas temperaturas, outros gozem do contrário. Assim, haveriam clientes possivelmente interessados nos produtos ao longo de todas as estações do ano.

Assim, considerando as informações apontadas neste estudo de caso, o que a MotoX Comércio de Peças e Acessórios LTDA ainda necessita fazer para melhorar suas vendas no inverno? Quais outras estratégias poderiam ser adotadas para solucionar o problema em questão?

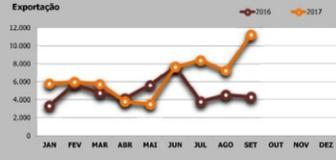
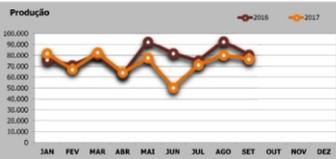
# Anexo 01



Fonte: ABRACICLO

# Anexo 02

abraciclo		Balanco 2017							
<b>VENDAS INTERNAS NO ATACADO</b>									
Acumulado setembro	2016	Share %	2017	Share %	Variacao %				
BMW	4.151	0,6	5.288	0,9	26,9				
DAFRA	6.093	0,9	4.710	0,8	-22,7				
DUCATI	754	0,1	966	0,2	28,2				
HARLEY-DAVIDSON	3.461	0,5	3.745	0,6	8,2				
HONDA	578.190	85,6	493.066	81,7	-14,7				
INDIAN	455	0,1	126	0,0	-72,9				
KAWASAKI	4.980	0,7	3.174	0,5	-36,7				
SUZUKI	9.608	1,4	4.870	0,8	-49,3				
TRAXX*	1.462	0,2	0	0,0	-				
TRIUMPH	2.891	0,4	2.760	0,5	-4,5				
YAMAHA	71.848	10,5	84.726	14,0	17,9				
<b>TOTAL</b>	<b>683.453</b>	<b>100,0</b>	<b>603.351</b>	<b>100,0</b>	<b>-11,7</b>				
<b>EXPORTAÇÕES</b>									
Acumulado setembro	2016	Share %	2017	Share %	Variacao %				
HONDA	34.784	79,5	49.237	83,1	41,6				
KAWASAKI	24	0,1	0	0,0	-100,0				
YAMAHA	8.944	20,4	10.607	16,9	11,9				
<b>TOTAL</b>	<b>43.752</b>	<b>100,0</b>	<b>59.244</b>	<b>100,0</b>	<b>35,4</b>				
<b>COMPARATIVOS</b>									
<b>VARECAO</b>	<b>PRODUCAO</b>		<b>VENDAS ATACADO</b>		<b>EXPORTACOES</b>				
Relacao entre AGO/17 e SET/17	80.192	76.668	<b>-4,4%</b>	72.778	63.428	<b>-12,8%</b>	7.239	11.208	<b>54,8%</b>
<b>MES PRODUCAO</b>									
	2016	2017	Variacao %						
JAN	76.509	81.646	7,5						
FEV	71.137	67.319	-5,4						
MAR	80.530	82.416	2,3						
ABR	63.036	64.380	2,1						
MAI	93.308	77.730	-15,8						
JUN	81.762	50.259	-38,5						
JUL	75.033	71.582	-4,6						
AGO	80.192	80.192	-13,5						
SET	86.509	76.668	-4,8						
OUT									
NOV									
DEZ									
<b>Acumulado</b>	<b>712.999</b>	<b>652.192</b>	<b>(8,5)</b>						
<b>MES VENDAS INTERNAS ATACADO</b>									
	2016	2017	Variacao %						
JAN	58.801	67.136	14,2						
FEV	71.048	68.312	-5,5						
MAR	83.523	80.372	-3,8						
ABR	71.197	61.342	-15,0						
MAI	82.252	67.850	-20,2						
JUN	77.368	57.294	-25,9						
JUL	71.760	64.830	-9,7						
AGO	82.236	72.778	-12,6						
SET	76.268	63.428	-16,8						
OUT									
NOV									
DEZ									
<b>Acumulado</b>	<b>683.453</b>	<b>603.351</b>	<b>(11,7)</b>						
<b>MES EXPORTACOES</b>									
	2016	2017	Variacao %						
JAN	3.336	5.769	72,9						
FEV	5.692	5.953	4,6						
MAR	4.721	5.722	21,2						
ABR	4.122	3.804	-7,7						
MAI	5.606	3.519	-37,2						
JUN	7.657	7.650	-0,1						
JUL	3.788	8.380	120,6						
AGO	4.522	7.239	60,1						
SET	4.298	11.208	160,8						
OUT									
NOV									
DEZ									
<b>Acumulado</b>	<b>43.752</b>	<b>59.244</b>	<b>35,4</b>						

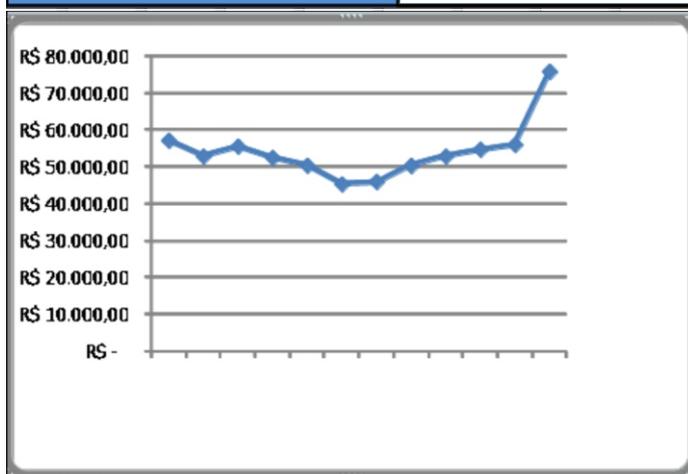


ABRACICLO - ASSOCIACAO BRASILEIRA DOS FABRICANTES DE MOTOCICLETAS, CICLOMOTORES, MOTONETAS, BICICLETAS E SIMILARES  
 \*Fabricante deixou de fazer parte do quadro associativo em março de 2016 e, com isso parou de fornecer os dados de produção e vendas.

Fonte: ABRACICLO

### Anexo 03

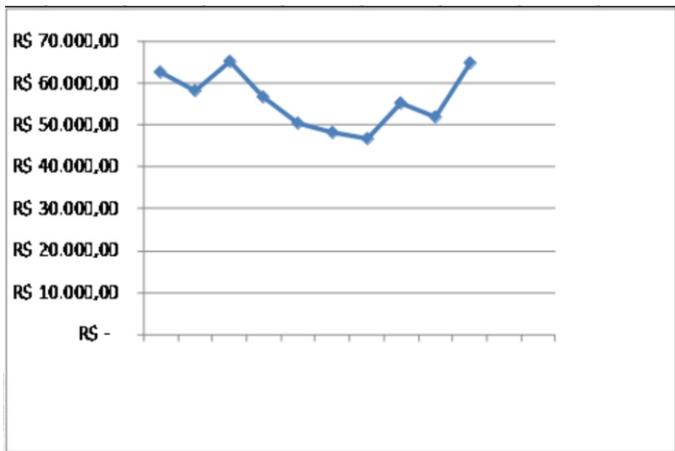
FATURAMENTO MÊS A MÊS - 2016		
JANEIRO	R\$	57.230,00
FEVEREIRO	R\$	52.998,00
MARÇO	R\$	55.627,00
ABRIL	R\$	52.557,00
MAIO	R\$	50.434,00
JUNHO	R\$	45.394,00
JULHO	R\$	46.051,00
AGOSTO	R\$	50.394,00
SETEMBRO	R\$	52.944,00
OUTUBRO	R\$	54.798,00
NOVEMBRO	R\$	56.104,00
DEZEMBRO	R\$	75.915,00



Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Anexo 04

FATURAMENTO MÊS A MÊS - 2017		
JANEIRO	R\$	62.626,00
FEVEREIRO	R\$	58.095,00
MARÇO	R\$	65.107,00
ABRIL	R\$	56.580,00
MAIO	R\$	50.434,00
JUNHO	R\$	48.393,00
JULHO	R\$	46.751,00
AGOSTO	R\$	55.321,00
SETEMBRO	R\$	51.908,30
OUTUBRO	R\$	64.790,10
NOVEMBRO		
DEZEMBRO		



Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABRACICLO. Balanço de dados do setor. Disponível em: <<http://www.abraciclo.com.br/dados-do-setor/38-motocicleta/77-balanco>> Acesso em 14 de Novembro de 2017.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Como-comecar/noticia/2014/12/40-frases-motivacionais-para-quem-quer-largar-o-emprego-e-abrir-o-proprio-negocio.html>> Acesso em 13 de novembro de 2017.



# ESTUDO DE CASO: MT METALÚRGICA

Subtítulo: Estudo de caso com base no ambiente produtivo interno e externo da Empresa.

Preparado por Mateus Martins Henrique, Julia Mendes, Letícia Martins e José Carlos Mendes Junior, FUCAP-SC.

Orientador: Prof. Dr. Diego Passoni

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de Pessoas, Teoria Geral da Administração.

Competências desenvolvidas: conhecimento, empreendedorismo, senso crítico.

## RESUMO

A empresa MT Metalúrgica, no mercado há mais de 15 anos, atuando no setor metal mecânico, obtendo bom crescimento ao longo deste tempo, adquirindo contrato com grandes empresas e desenvolvendo inovação em organização com o programa três pilares: produtividade, segurança e eficiência no cumprimento das entregas de seus produtos. Contudo recentemente os gestores da MT estão enfrentando dificuldades no setor produtivo que por consequência estão gerando problemas na qualidade no produto final. É perceptível que a empresa possui diversas oportunidades de melhoria em sua gestão e em seu processo de produção para evoluir em um mercado cada vez mais profissionalizado e competitivo, no entanto os proprietários precisam de suporte para tomar as decisões de quais devem ser os próximos passos para essa evolução.

Palavras chave: Gestão da Produção, Gestão da Qualidade, Clima Organizacional, Gestão de Pessoas, Rotatividade.

*Setembro de 2017.* Este estudo de caso foi escrito inteiramente a partir de informações fictícias. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma.

## **APRESENTAÇÃO**

Marcos e Tiago são os sócios-gerentes da MT Metalúrgica, empresa especializada no ramo metal mecânico, atua com montagem e manutenção de equipamentos para indústrias. Em geral é utilizado como matéria prima o aço, ressalta Marcos, que produzem cerca de 20 toneladas de caldeiraria por mês, atendendo o mercado de Criciúma com transparência e eficiência. Embora tenha uma sólida imagem dentro do segmento na região e atuando há mais de 15 anos no ramo, a empresa vem apresentando uma série de situações que necessitam ser trabalhadas, entre os quais Tiago cita como prioridade a melhora na qualidade do setor produtivo.

Além das dificuldades internas a crise vivida no Brasil chegou fortemente ao setor, sendo um dos grandes afetados pela queda no PIB brasileiro. Apesar da queda brusca vivenciada no ano de 2016 (SIMESC, 2017) o setor busca investir para aumentar sua produtividade, aumentar sua rentabilidade e fortalecer as vendas para diminuir sua capacidade produtiva.

Desta forma a MT enfrenta um complicado cenário externo, com ampla queda do faturamento do setor como um todo, ampla concorrência e dificuldades internas, com sua equipe, em seu processo de gestão e de produção que estão afetando diretamente a qualidade final do seu produto e que se não forem corrigidos podem vir a afetar a imagem da organização e, por consequência, a saúde da empresa como um todo.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA**

De acordo com a FIESC (2011), no Brasil existem cerca de 78 mil estabelecimentos pertencentes ao complexo metal mecânico, o que equivale a 25% do total da indústria de transformação nacional. Além disso, o setor representa um terço do total de segmentos industriais e 35,2% do PIB industrial. Em Santa Catarina o número de empresas do setor é de 7404 estabelecimentos que empregam 99524 pessoas, sendo a ampla maioria microempresas (89,7%), seguida por 8,4% de pequenas indústrias, 1,6% de médias e 0,3% de grandes (SEBRAE,2010). Demonstrando dessa forma a importância do micro e pequeno empreendedor no setor metalmeccânico no estado catarinense. Dentro da região sul de SC, onde está localizada a MT Metalúrgica, conforme dados do MTE, utilizados pelo Sebrae para análise, 1183 empresas no setor, sendo 1076 micro, 82 pequenas, 23 médias e 2 grandes, que empregam 12262 pessoas, sendo a terceira região mais

importante do estado no setor, perdendo para o Norte e o Vale do Itajaí.

Segundo SIMECS (2017) o ramo metal mecânico sofreu grande déficit em 2016, a queda no faturamento foi de 21% em relação a 2015, refletindo na produtividade da empresa, pois a demanda é escassa e a empresa arca com custos de demissões e equipamentos avançando sem produzir.

De acordo com SEBRAE (2010), Santa Catarina realizou o levantamento da oferta de cursos de formação de mão de obra sinérgicos ao setor avaliou a disponibilidade de cursos presenciais de graduação e técnicos profissionalizantes. Segundo dados do Ministério da Educação (BRASIL, 2010), Santa Catarina conta com 84 cursos presenciais de graduação e 75 cursos técnicos sinérgicos ao metal mecânico.

Desta forma é possível perceber a importância do setor metalmeccânico na indústria de Criciúma, do sul de Santa Catarina, do Estado e do país como um todo, no entanto demonstra pela quantidade de empresas no setor o alto nível de concorrência. Com uma oferta abundante de empresas no setor, as mesmas devem buscar ao máximo tornaram-se mais eficientes e eficazes de forma a surpreender e fidelizar seus clientes para estabelecer-se, manter-se e crescer em um mercado tão duro, tecnológico e concorrido.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

Marcos e Tiago são gêmeos, filhos de um ferreiro de família humilde que iniciou seus trabalhos em sua própria residência, fazendo dobras em portões, vergalhões, chapas finas e tudo relacionado a ferragens e desde pequenos os dois aprenderam a profissão do pai ajudando-o em suas atividades. Apesar de ter a origem familiar simples ambos foram incentivados pela família a se dedicar muito nos estudos como forma de crescer na vida, mas apenas Marcos optou por ingressar na faculdade, ele escolheu o curso de administração de empresas no ano de 1996.

Após ter estudado o mercado industrial Marcos pesquisou tendências dos setores que crescem no cenário nacional, o ramo metal mecânico atraiu sua atenção, pois apresentava crescimento constante no estado de Santa Catarina. Segundo IBGE (2002), em dezembro de 2001 houve a expansão de 8,7% no setor mecânico e de 3,3% em metalúrgicas. Optando por indústrias de pequeno porte, pois o mercado da região estava necessitando de mão de obra para manutenção e fabricação de peças. Após negociarem um empréstimo com o banco, enfrentando todas as dificuldades e burocracias que setor bancário oferece aos que querem empreender e contratarem seus primeiros

funcionários deram início aos trabalhos com manutenção e fabricação mecânica.

A MT Metalúrgica foi fundada em Setembro de 2002, em Criciúma no estado de Santa Catarina. Inicialmente atuando com terceirização, fornecendo mão de obra qualificada para manutenção mecânica industrial, após alguns anos no ramo, em 2008 Marcos e Tiago decidiram ampliar os horizontes e com contrato estabelecido iniciaram a fabricação de estruturas metálicas e mecânicas, oferecendo também suporte qualificado na manutenção. Outros serviços prestados pelo grupo são em montagem de galpões, chapas para suportes e coberturas, plataformas, corrimão, grades, cobertura, contêineres, também em reformas de estruturas, atendendo sempre os prazos estabelecidos pelo cliente.

No serviço de terceirização oferecido a empresas, conta com colaboradores específicos para obras certas que são por tempo determinado ou contratos fixos, por exemplo: Tiago e o setor de compras após negociação conquistaram o contrato de revisão de seis meses para manutenção da caldeira extratora de cinza da contratante, assim o RH deve contratar novos colaboradores para a obra e não interferir no quadro fixo da sede do grupo. Após algum tempo de contrato e prestações de serviço ao grupo Votorantim, a confiança elevou a credibilidade do grupo no mercado conquistando novos contratos com empresas de pequeno porte.

Como grupo iniciou com o empréstimo bancário, os maquinários foram adquiridos conforme o nível de faturamento se elevava e os investimentos fizessem parte do processo de crescimento. Atualmente conta com equipamentos de manutenção e produção, como fresas manuais, tornos mecânicos, máquina de solda, serra, furadeira, dobradeira, guilhotina e outros equipamento conforme apresentando no “ANEXO 03”.

De acordo com Tiago a produção de estruturas de aço é um processo que exige tempo e cuidado por se tratar de componentes de risco a outras pessoas que utilizarão estes produtos, como coberturas, chão de fábrica, entre outros projetos este também demanda tempo e o prazo estabelecido pelo cliente deve sempre ser cumprido.

A estrutura do galpão foi elaborada para conter os setores de produção, apresenta um layout de fábrica totalmente conjunto isto é: o setor de soldagem próximo à caldeiraria o que facilita o transporte das estruturas de uma etapa há outra, a ajustagem onde toda dimensão é analisada e aplicada ao projeto dentro dos requisitos do cliente, e a furação e tornearia no centro do pavilhão, as ferramentas são armazenadas no almoxarifado facilitando a retirada dos colaboradores

vide “ANEXO 04”.

Atualmente a empresa conta com 25 funcionários, sendo 5 soldadores responsáveis por garantir a qualidade na solda, 5 caldeireiros que interpretam os desenhos e padrões exigidos pelos clientes, 5 mecânicos para ajustar e montar estruturas, 5 Ajudantes que auxiliam no processo e 2 Líderes de fábrica que acompanham o processo produtivo e uma senhora responsável pela limpeza fabril. Os responsáveis pela contratação e gestão dos colaboradores é o setor de RH, na parte financeira uma colaboradora faz o trabalho com auxílio de uma secretária. Os Sócios-Gerentes Marcos e Tiago também auxiliam no controle produtivo, Tiago está sempre presente na produção, o chão de fábrica é o seu local, já Marcos por ser formado em administração tem mais conhecimento na gestão e de mercado, desempenhando o papel de gesto administrativo-financeiro da indústria, conforme o “ANEXO 01”.

Como tentativas de motivar e manter seus colaboradores a MT desenvolve políticas de trabalho em equipe, campanhas motivacionais, uma estrutura de liderança compartilhada, programas de interação, tudo para melhorar o relacionamento e ambiente interno e como benefícios, plano de saúde, vale-alimentação, plano odontológico e descontos associativos.

Os líderes de fábrica por terem um cargo acima dos demais colaboradores da produção, recebem alguns benefícios extras e uma valorização salarial maior, porém são ainda mais cobrados por seus gerentes e tentando de qualquer forma motivar seus colaboradores, valorizando o funcionário que cumpre os prazos de análise e entrega do projeto, assim agregando comissões maiores como incentivo e oferecendo oportunidades para cargos de maior responsabilidade.

No entanto, a empresa não consegue manter seus colaboradores por muito tempo e os clientes reclamam do atraso e qualidade do produto final, mesmo com as contínuas tentativas dos gestores em manter o padrão de excelência estabelecido. Segundo Marcos a concorrência entre as organizações no cenário atual no segmento metal mecânico é cada vez maior, a procura por qualidade e eficiência tem se tornado cada vez mais constante, principalmente a questão “qualidade” do produto/serviço se tornando um diferencial para se manter como um player em um mercado tão competitivo.

## **FATOS**

Marcos e Tiago como gestores da MT Metalúrgica afirmam sempre prezar pela mais profunda e ampla busca pela qualidade, no entanto

enfrenta há alguns anos reclamações com relação à qualidade final dos produtos fabricados, apesar dos mesmos serem inspecionados e avaliados por colaboradores especialistas e extremamente experientes neste quesito, portanto essas operações são feitas também ao longo do processo produtivo pelos próprios colaboradores, porém chegam ao cliente, com falhas e erros que geram enormes desgastes e insatisfações com os consumidores. Segundo NOMUS, (2016), a garantia da qualidade dos produtos fabricados é muito importante para o bom relacionamento com os clientes, e em alguns casos até obrigatória. Além disso, a falha em um componente mecânico pode comprometer equipamentos que colocam em risco a vida de pessoas.

O processo produtivo na empresa por ser muito manual, depende da colaboração de todos os funcionários para o conjunto ser finalizado com qualidade, Marcos já pensou em mecanizar o processo em alguns setores para diminuir a eventual incidência de falha humana, treinar os colaboradores para programar estas máquinas, mas a perspectiva de que os valores destas implementações e alterações se tornem proibitivos não permitem que Marcos coloque seus planos em prática.

Em 2008 a MT desenvolveu uma prática de analisar seus resultados de produção anual com o objetivo de mapear e estabelecer comparativos com seus concorrentes, de forma que permita a avaliação imediata para definir/redefinir as estratégias em busca de resultados cada vez melhores. Ao montar esta estratégia são analisados os pontos fortes e fracos: “Como momento econômico, investimentos, onde devemos procurar novos clientes, e quais os pontos a melhorar”, Os responsáveis para realização desta análise envolvem: Dirigente e líderes dos setores, voltado para o cumprimento da meta anual de 200TN/Ano de caldeiraria produzida. “ANEXO 02”.

A empresa contrata todo um profissional em layout de espaços industriais na qual estuda o arranjo físico da operação produtiva preocupando-se com o posicionamento físico dos recursos de manutenção e transformação. É um importante instrumento dentro da empresa, porém possui seus contras como o custo na modificação do layout e do dinheiro gasto com a consultoria, Marcos ressalta que são investidos cinco mil reais só de contratação e mais dois mil reais de moradia, durante o período que o profissional realizará a análise, todavia o gestor afirma que esta contratação é importante para o processo produtivo funcionar sem problemas com organização de espaços nos setores.

De forma saudosista Tiago lembra que quando o grupo iniciou os trabalhos com manutenção e fabricação mecânica, as coisas eram mais simples e as reclamações com relação à qualidade dos produtos não

eram frequentes, que deu então a credibilidade no mercado e alavancaram outros contratos, com empresas de grande porte como o grupo Votorantim, após alguns anos de mercado além de adquirindo equipamentos para suprir as demandas, atualmente as reclamações da qualidade do produto veem se acumulando, gerando um clima mais pesado e estressante dentro da empresa, tornando desta forma o ambiente de trabalho não tão amigável e agradável como costumava ser.

Para Robbins (2002, p.498) “A cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhados pelos membros, de uma organização e que a difere de uma para outra, este ainda complementa dizendo que a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao lado de gostaram ou não delas.” Desta o forma o clima organizacional pode estar pesando na decisão dos colaboradores de saírem da empresa, esta constante rotatividade causa muitos prejuízos a MT, pois a mesma precisa investir em recrutamento, seleção, treinamento do colaborador e ainda existe o prazo sem um funcionário efetivamente qualificado toda vez que algum pede demissão. Esse fator tem sido preponderante nos atrasos realizadas pela empresa nos últimos anos.

Estas situações dos problemas no processo produtivo em função da ausência de qualidade final de alguns produtos, do clima organizacional estar muito pesado, gerando forte insatisfação dos colaboradores, da alta rotatividade na empresa, dos atrasos estão afetando a MT das mais diversas formas, fazendo com que uma pequena indústria que era um modelo de negócio, com uma imagem sólida na região comece a passar por uma situação bastante delicada.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Avaliando a situação de Marcos e Tiago é possível identificar com bastante facilidade os obstáculos para melhorar a situação da empresa como um todo. A MT que outrora foi referência no setor metalmeccânico da região passa pela pior crise desde a sua fundação, diante disso qual estratégia a empresa deve adotar para reverter essa situação? O que a empresa deverá realizar para conseguir melhorar o seu clima organizacional e motivar os seus funcionários? Quais ações e estratégias a MT deverá adotar para atingir o nível de qualidade e excelência (que seus sócios sempre almejam) em seu produto? Responda de forma criativa e detalhada essas questões para auxiliar esse empresa a alcançar os seus objetivos.

## Anexo 01

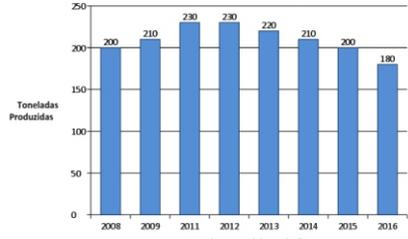
Figura 01 Organograma da empresa



Fonte: Dos Autores, (2017).

## Anexo 02

Gráfico 01- Produção Anual 2008/2016



Fonte: Dos Autores, (2017).

## Anexo 03

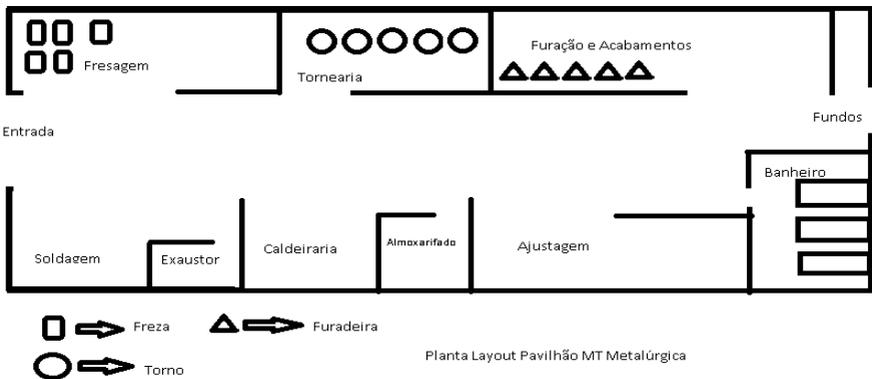
Tabela 01: Porcentagem de Utilização da Máquina, em relação à produção mensal.

Máquinas	Porcentagem (%)
Torno	10
Dobradeira	15
Furadeira	10
Guilhotina	10
Serra	10
Solda	30
Fresa	15
Total	100

Fonte: Dos Autores (2017).

Figura 02 - Planta Baixa do Galpão

## Anexo 04



Fonte: Dos Autores, (2017).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Secretaria de Comércio Exterior. Balança Comercial Brasileira – municípios, 2011. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>>

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Programa de disseminação das estatísticas do trabalho. Bases estatísticas RAIS/CAGED.

FIESC. Santa Catarina em Dados/Unidade de Política Econômica e Industrial. - Florianópolis: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, 2011. Disponível em: [www.fiesc.com.br](http://www.fiesc.com.br)

IBGE: Produção industrial cresceu 2,4% em 2002. 1. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,producao-industrial-cresceu-2-4-em-2002,20030206p12684>>. Acesso em: 12 out. 2017.

LUCINDA, M. A. Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

NOMUS: As 5 principais dificuldades do setor metal mecânico. 1. Disponível em: <<http://www.nomus.com.br/blog-industrial/2016/04/principais-dificuldades-de-gestao-setor-metal-mecanico/>>. Acesso em: 14 out. 2017.

ROBBINS, Stephen Paul, Comportamento organizacional tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. Santa Catarina em Números: Metal Mecânico. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae/SC. Florianópolis, 2010.



# ESTUDO DA ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE TRANSPORTE

Barbara Borges, Gabriela Borba, Kamila Souza, Samuel Zanelato  
e Sinara

Santinoni.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Bianchini Glavam.

## RESUMO

A empresa Rodo-X Transportes atua há quase 17 anos no mercado, atualmente sua principal atividade é o transporte rodoviário de cargas de materiais cerâmico e siderúrgicos. Atendem grandes empresas como a Gerdau, Votorantim e Sotran Logística. Hoje em dia, enfrenta alguns problemas, pois com a crescente exigência do mercado, os gestores na área de transportes rodoviários são obrigados a diminuir seus custos sem perder a qualidade na entrega do produto e no atendimento ao cliente, conseqüentemente diminuem os lucros e os salários/comissão, causando assim a rotatividade dos funcionários. Para que a empresa continue crescendo, são necessárias algumas estratégias para melhorar seus resultados. Este estudo aborda os fatores que influenciam a rotatividade de pessoal e como a emersão de novas transportadoras está impactando a Rodo-X. Assim, o presente artigo tem como objetivo discutir os efeitos da rotatividade em uma empresa do segmento de transporte.

## PALAVRAS-CHAVE:

Gestão Logística. Estratégia. Rotatividade.

## APRESENTAÇÃO

A Rodo-X surgiu do sonho de dois jovens que tinham o desejo de ter seu próprio caminhão e viajar pelo Brasil a fora transportando diversos produtos. Assim, acreditavam que suas vidas podiam melhorar, tendo mais condições de manter suas famílias, esposas e filhos. No início enfrentaram dificuldades financeiras, mas a cada dificuldade encontrada, a vontade de superá-la era ainda maior. Assim foram dois

anos de muito trabalho, dedicação e economia.

Entre os anos de 2000 a 2002 a empresa dos irmãos Bruno e Guilherme apresentou um crescimento de 20%. Então, em novembro de 2002, com uma pequena frota de caminhões os dois irmãos criaram oficialmente a Rodo-X Transportes. Outros veículos foram sendo adquiridos à medida que o volume de carga aumentava. Com a empresa crescendo, começaram a surgir problemas como: custos de transportes, rotatividade de funcionários e desordem na logística.

No período compreendido entre 2007 à 2011, ocorreu um forte crescimento na indústria do transporte. Com a demanda aumentando, os sócios chegaram à conclusão de que era o momento certo para adquirir mais dois caminhões para a frota. Efetivamente no ano de 2011, realizaram a compra dos dois caminhões e conseqüentemente, contrataram dois motoristas. A partir de 2013, com a empresa crescendo, começaram a surgir problemas como: custos de transportes, rotatividade de funcionários e a falta de cargas. Conforme a publicação Custos Logísticos no Brasil, feita pelo ILOS- Especialistas em Logística e Supply Chain, os gastos do Brasil com transporte pelo modal rodoviário subiram de R\$ 202,6 bilhões para R\$ 275,6 bilhões. Essa diferença substancial se deve ao crescimento de 14% da demanda por transporte rodoviário nesses dois anos, em decorrência da falta de opções de outros modais, e do aumento de 20% no preço do frete no período, levando a um aumento total de 36% no custo do transporte rodoviário no País.

Atualmente conta com uma frota de 8 (oito) caminhões, sendo que em quatro veículos há uma grande rotatividade de motoristas, o que acaba causando problemas mecânicos com uma frequência maior que o normal.

Todavia, os caminhões estão em constante manutenção assim, gerando mais e mais gastos.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA**

A partir de meados do século XIX, surge o conceito de sistema de transportes. Seguindo a linha cronológica, os marcos mundiais são: a invenção da máquina a vapor (1807); o início do transporte ferroviário (1830); início do transporte dutoviário (1865); início da utilização comercial do automóvel (1917); e início da aviação comercial (1926).

Já no setor de transporte de cargas, que sofre um efeito bastante

multiplicador do ritmo da atividade econômica em torno de 19,96 %, houve um bom desempenho a partir de 2.000. O advento do comércio eletrônico e o surgimento dos operadores logísticos trouxeram mudanças para o setor, haja vista que as empresas necessitaram adotar conceitos e padrões de agilidade, eficiência e qualidade no sentido de atuarem nesse mercado mais competitivo.

Operador Logístico pode ser entendido como um prestador/fornecedor de serviços logísticos integrados, que tem competência reconhecida em suas atividades desempenhando funções que podem englobar o processo logístico como um todo ou parte dele em uma empresa-cliente atendendo a todas ou quase todas as necessidades de forma personalizada. Essa operação é denominada em inglês como *third-party logistics* ou *logistics providers*, conforme Vivaldini e Pires (2010).

Conforme a reportagem Crise afeta setor de transporte, mas há otimismo moderado para 2017, publicado pela Confederação Nacional da Indústria (CNT), aponta que a maioria das transportadoras (60,1%) teve diminuição de receita bruta em 2016, e 58,8% precisaram reduzir o número total de viagens por conta dos custos de transportes.

A partir dos dois dias de março de 2016, entrou em vigor a realização dos exames toxicológicos em motoristas profissionais do transporte rodoviário coletivo de passageiros e do transporte rodoviário de cargas, previstos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Esses exames devem ser realizados previamente à admissão e por ocasião do desligamento do profissional. Os exames toxicológicos devem ter janela de detecção para consumo de substâncias psicoativas, com análise retrospectiva mínima de 90 dias. Já foi registrada a venda de resultados negativos do exame toxicológico. O teste custa em torno de R\$ 280,00, porém caso alguém quera fraudar o resultado, era oferecido à opção de R\$ 1.500,00. Era utilizado o fio de cabelo de outra pessoa. Em contrapartida, não houve redução de acidentes envolvendo caminhões. No momento, quem está sendo beneficiado são os laboratórios, considerando que quase 1 milhão de exames tenham sido realizados ao custo de R\$ 280,00, já foram arrecadados em torno de R\$ 300 milhões em cima dos motoristas.

A essa altura, o exame acaba não garantindo total eficácia para as empresas que admitem, pois há a possibilidade de que o resultado seja burlado.

Para Chiavenato (2014, p.122), a rotatividade de pessoal é

prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa. A rotatividade nas áreas operacionais de transportes é mais marcante ainda pelo desejo de bem estar e qualidade de vida, principalmente, para os motoristas. Lembrando que é uma função com bastante estresse no escopo de trabalho, logo investir em benefícios voltados à boa alimentação, saúde e convívio familiar poderá impactar em resultados positivos, fazendo com que se sintam valorizados e motivados a permanecer na empresa.

KRAMER (2010) em recente pesquisa com 600 gestores de algumas empresas mostra que ao serem questionados sobre aspectos de impacto sobre a motivação e conseqüente retenção das pessoas numa organização, são rápidos em mencionar: “em primeiro lugar reconhecimento, seguido de apoio interpessoal, apoio para progredir e metas claras”.

Um conjunto de práticas de gestão de pessoas de alto desempenho tende a obter resultado superior àquelas que realizam práticas isoladas, ou que não as realizam, além de conseguir reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e melhorar o resultado financeiro. Sendo assim, o colaborador sentirá pertencente a uma cultura organizacional resultando na sua vida profissional quanto na pessoal, suprimindo essa demanda de rotatividade.

A rotatividade de pessoal geram custos, pois a partir que gera uma demissão é necessário a contratação imediata de um novo funcionário, portanto, gasta com a rescisão e com a contratação e treinamento. Além de despesas, há perdas intangíveis, que pode acarretar em desmotivação e perda de produtividade devido ao desligamento dos colaboradores.

Por mais profundo que possa ser implantar práticas eficazes de gestão de pessoas, investir em recursos humanos é essencial para competitividade, já que o resultado das organizações depende das pessoas, principalmente em um setor com alto índice de concorrência, com pouca dificuldade de entrada, e totalmente dependente de pessoas, como o setor de transporte rodoviário de cargas.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Rodo-X foi fundada em Setembro de 2000 na cidade de Pescaria

Brava/SC. A empresa surgiu devido aos empreendedores perceberem que o mercado de transportes é essencial e responsável pela movimentação das mercadorias no Brasil. A Rodo-X atende desde pequenos empreendedores até as empresas de grande porte, buscando sempre a satisfação dos clientes, e considerando os mesmo como parceiros comerciais, pois o cliente é o principal elo para a consolidação do negócio. O corpo funcional da empresa é formado por 12 colaboradores, onde 8 são motoristas e os restantes colaboradores administrativos. Sua estrutura organizacional é demonstrada através de um organograma no anexo 1.

A empresa cumpre com todas as cláusulas da Convenção Coletiva Trabalho, disponibilizando alguns benefícios financeiros oferecidos pela Convenção, destacando no anexo 3 os mais relevantes. Entretanto, 21% dos motoristas acham o salário ruim, como podemos observar no gráfico de insatisfações dos funcionários (anexo 2). Outra preocupação para os proprietários é estar sempre atento ao uso de drogas por parte dos motoristas, como por exemplo, o uso de arrebites. Segundo Luiz Graziano (2015), chefe de comunicação da Polícia Rodoviária Federal em Santa Catarina, muitas empresas têm conhecimento do consumo de drogas de motoristas. "Nós temos denúncias de que algumas empresas transportadoras ou fecham os olhos ou compactuam também dessa prática".

O arrebite faz com que o usuário consiga manter-se mais tempo acordado, porém há riscos para saúde podendo causar infartos e risco de acidentes, essas substâncias causam episódios de micro sono que duram segundos. De acordo com a Polícia Rodoviária Federal (2015), os motoristas que estiverem portando esse tipo de droga, poderão ser indiciados por tráfico de drogas. Hoje em dia, não existe lei contra a empresa caso o motorista seja flagrado fazendo uso de drogas, porém, na admissão do colaborador, é dever da organização realizar o exame toxicológico e caso algum colaborador seja indiciado, a organização terá que produzir provas no sentido de que essas drogas eram únicas e exclusivas do motorista.

Um recente problema que está sendo enfrentado pela empresa que não era comum, é a falta de fretes devido ao grande número de transportadoras entrando no mercado, e conseqüentemente a espera por cargas que gera prejuízos para a empresa como: caminhões parados, desvios de rotas e gastos com diárias (café da manhã, almoço e jantar) para cada motorista aguardando pela carga, pois 50% do valor pago em

alimentação quando há espera por mais de dois dias, a empresa é quem arca com esses custos. "A espera por carga atrasa demais, pois quando vamos carregar tem uma fila de dezenas de pessoas, fazendo com que demore horas ou dias para o carregamento. Em alguns lugares são distantes de postos, lanchonetes, ocasionando gastos com combustível e alimentação mais que o previsto. Além disso, o risco de roubos dos caminhões e assaltos são maiores por ser lugar afastado, aí os ladrões aproveitam." Diz um dos motoristas que trabalha há 11 anos na empresa.

O problema das filas acontece quando o carregamento de mercadoria é feito por grandes empresas, que necessitam de vários caminhões para suprir suas necessidades e também tem a influência climática, quando está chovendo dificulta no carregamento e no transporte, pois, existem mercadorias que não podem ter contato com água, o que acaba impedindo o caminhão de transitar em dias de muita chuva, mesmo com a lona de proteção para não molhar a carga.

A partir da análise do gráfico no anexo 4, podemos identificar a queda no faturamento da empresa devido alguns fatores que contribuíram para essa diminuição no resultado. Entre eles, são os salários que subiram em média 8,72% e o combustível, 4,25%. As despesas administrativas sofreram aumento de 9,20%; a manutenção, de 6,58% e a lavagem, de 8,40%. O aumento da concorrência é prejudicial também, com isso a Rodo-X vê a necessidade de implementar diferenciais competitivos, entretanto, com pouco dinheiro em caixa, a mesma não sabe qual medida tomar.

## **FATOS**

A Rodo-X Transportes sofre com um importante problema, a insatisfação dos funcionários. Em 2017 foi realizada uma pesquisa por intermédio de um questionário e entrevistas aos motoristas com mais tempo de trabalho na empresa. Foram elaboradas perguntas fechadas e subjetivas para a entrevista semiestruturada destinada aos gestores. Os resultados apontam que 26% dos entrevistados consideram o salário ruim, 24% afirmaram não haver uma comunicação clara e fluente, 50% afirmaram que ficavam muito tempo parados esperando por cargas e interferindo nas suas comissões, pois acabam fazendo poucos fretes. Outro grande problema, que contribui para a rotatividade é a falta de cargas que acaba acarretando no tempo de espera por cargas. Eles se

tornaram realidade desde que os custos de transporte têm aumentado, tanto no interior, quanto nas grandes cidades.

Segundo dados da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), o aumento do custo de transportes com óleo diesel deve impactar os fretes em até 2%, em SC houve um aumento de 13,04% nos 4 pedágios na BR 101 de acordo com matéria publicada pelo G1, já em SP pesquisa feita pela IG vigilante, aponta que houve também um aumento nos pedágios, os preços foram reajustados em 9,32%.

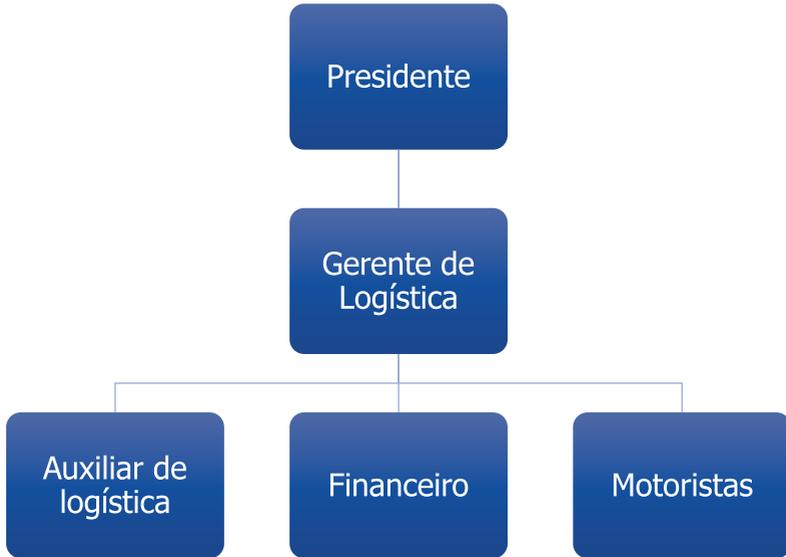
Diante dessas situações, em 2017 foi necessário reduzir o número de viagens por conta dos custos de transportes, já que não houve aumento nos valores dos fretes, conseqüentemente, houve uma queda significativa nos lucros da empresa e nas comissões para os motoristas, o que tem influenciado na insatisfação e a rotatividade dos colaboradores.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Pela descrição acima, Bruno e Guilherme precisam de ajuda para superar os problemas que a transportadora vem enfrentando. De acordo com os fatos, a Rodo-X é uma transportadora que trabalha de forma legal e visa à satisfação de seus clientes e colaboradores, porém está passando por período de mudanças e precisa logo de uma decisão que possa converter seus resultados. Qual medida a ser tomada para que seus funcionários atuais e antigos permaneçam motivados na empresa, e fiquem satisfeitos com os seus salários? Qual estratégia adotar para diminuir a rotatividade de funcionários e conseguir fretes, conseqüentemente diminuindo o tempo de espera por cargas?

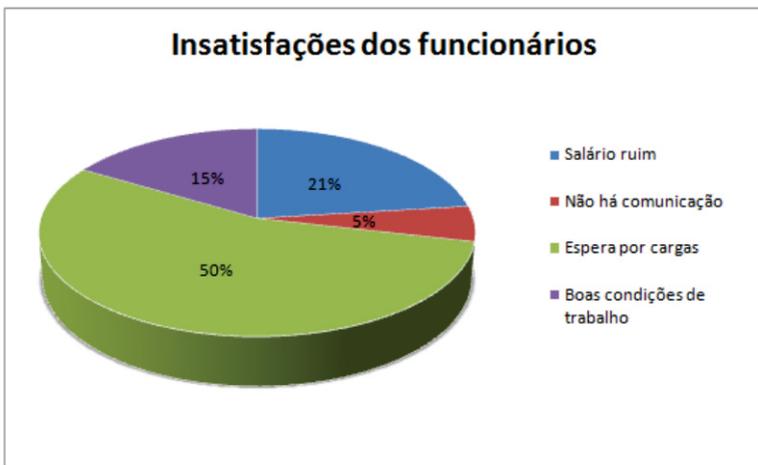
## ANEXOS

### Anexo 01



### Anexo 02

#### ENTREVISTA COM OS COLABORADORES



### **Anexo 3**

## **CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2016/2017**

### **CLÁUSULA TERCEIRA - REMUNERAÇÃO MÍNIMA**

A partir de 1º/05/2016, as empresas asseguram Remuneração Mínima Mensal para os motoristas rodoviários de carga e demais empregados, com base nas funções, valores e datas a seguir relacionados, a saber:

Funções:

- a) – Motorista de Viagem.....R\$ 1.536,52
- b) – Motorista de Coleta e Entrega (até 150Km.....R\$1.271,83
- c) – Demais Empregados não relacionados.....R\$ 1.108,18
- d) – Zeladores e Office-Boys.....R\$ 1.108,18

Parágrafo Único – Os integrantes da categoria profissional não poderão receber salário inferior ao piso salarial estadual criado através da Lei Complementar nº 459/2009. Nas datas de atualização dos pisos estaduais as empresas adequarão os salários de seus empregados de modo que ninguém receba salário inferior ao mesmo, inclusive em relação aos empregados com os pisos previstos nesta convenção e que fiquem abaixo do piso estadual.

### **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - ABONO DE PERMANÊNCIA NA MESMA EMPRESA**

As empresas pagarão a todos os seus empregados que contam com 03 (três) anos de atividades um abono mensal de 2,0% (dois por cento) sobre os seus salários; 05 (cinco) anos de atividade um abono de 5,0% (cinco por cento) e 10 (dez) anos de atividade um abono de 7,0% (sete por cento).

### **CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - SEGURO DE VIDA EM GRUPO**

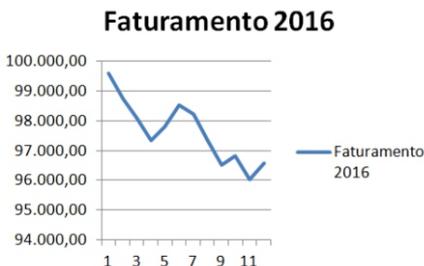
As empresas manterão para os motoristas, um seguro de vida em grupo, conjugado com acidentes pessoais, no valor inicial de R\$

32.860,78 (Trinta e dois mil, oitocentos e sessenta reais e setenta e oito centavos), corrigido na data base da categoria profissional pelo INPC, do IBGE, para as funções antes especificadas.

### CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - REEMBOLSO DE DESPESAS (VERBAS INDENIZATÓRIAS)

Ao motorista e/ou ajudante que permanecer em viagem a serviço da empresa fora de seu domicílio de trabalho com pernoite, fica, a partir de 1º/05/2016 assegurada a indenização de despesas na importância de R\$ 79,07 (setenta e nove reais e sete centavos), distribuídos da seguinte forma: a) – Almoço => R\$ 26,35(vinte e seis reais e trinta e cinco centavos), se o afastamento assim exigir; b) – Jantar => R\$ 26,35(vinte e seis reais e trinta e cinco centavos), se o afastamento assim exigir; c) – Café da manhã => R\$ 26,35(vinte e seis reais e trinta e cinco centavos), se o afastamento assim exigir. Parágrafo Primeiro: O motorista que permanecer fora do domicílio por mais de 12 (doze) horas, mas que retornar à empresa no mesmo dia, fará jus a um almoço e um jantar. Parágrafo Segundo: A empresa que exigir a comprovação das despesas mediante a apresentação de notas fiscais discriminadas poderá destacar os valores na folha de pagamento. Parágrafo Terceiro: Os valores acima apurados não poderão ser computados como salários e não sofrem a incidência de INSS, FGTS e IRF.

#### Anexo 04





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A Evolução do transporte rodoviário no Brasil e no Mundo. Disponível em: <http://transporteemfoco.com.br/noticia/274/a-evolucao-do-transporte-rodoviario-no-brasil-e-no-mundo> Acesso em: 22/Abril/2017

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas. Barueri, SP: Manole, 2014.

Crise afeta setor de transporte. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/Imprensa/noticia/crise-afeta-setor-de-transporte-mas-ha-otimismo-moderado-para-2017/> Acesso em: 28/Abril/2017

Custos logísticos no Brasil. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/custos-logisticos-no-brasil/> Acesso em: 04/Nov./2017.

Exame toxicológico e a suspeita de fraude. Disponível: <http://www.penaestrada.com.br/39608-2/> Acesso em: 30/Abril/2017

Exame toxicológico em motorista profissional é regulamentado. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/brasil/exame-toxicologico-em-motorista-profissional-e-regulamentado/> Acesso em: 22/Abril/2017

FIESC. Dados sobre o transporte catarinense. Disponível: <https://fiesc.com.br/> Acesso em: 22/Abril/2017

KRAMER, J; AMABILE, T.M. O que realmente motiva o trabalhador. Revista Harvard Business Review, v. 88, n. 2, fevereiro de 2010.

VIVALDINI, M.; PIRES, S. R. I. Operadores logísticos, integrando operações em cadeias de suprimento. São Paulo: Atlas, 2010.