

**FACULDADES DO CENTRO DO PARANÁ - UCP  
ADMINISTRAÇÃO**

**MAFERSON RODRIGO RUDARVALTE  
ROBSON JÚNIOR DO PRADO GELINSKI**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A  
CERÂMICA GELINSKI LTDA SER MAIS COMPETITIVA**

**PITANGA-PARANÁ  
2019**

**MAFERSON RODRIGO RUDARVALTE  
ROBSON JÚNIOR DO PRADO GELINSKI**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A  
CERÂMICA GELINSKI LTDA SER MAIS COMPETITIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Área das Ciências Sociais Aplicadas da Faculdade do Centro do Paraná – UCP, como requisito à obtenção de grau Bacharel em Administração.  
Professora Orientadora: Francieli Cristina Grings.

**PITANGA - PARANA  
2019**

R913d

Rudarvalte, Maferson Rodrigo.

Diagnóstico estratégico e proposta de um plano de ação para a cerâmica Gelinski LTDA ser mais competitiva / Maferson Rodrigo Rudarvalte; Robson Júnior do Prado Gelinski, 2019  
60 f.

Orientador: Francieli Cristina Grings

Monografia (Graduação)–Faculdades do Centro do Paraná,  
Pitanga, 2019

1. Cerâmica. 2. Gestão. I.Faculdades do Centro do Paraná. II.  
Título.

Feita pelo bibliotecário Eduardo Ramanauskas  
CRB9 -1813

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, nosso mestre que esteve ao nosso lado nos conduzindo e dando forças para superar as dificuldades.

À Faculdade UCP, pela oportunidade e por nos oferecer sempre às condições necessárias para nossa formação profissional.

À nossa querida e exemplar orientadora Francieli, que nos deu todo apoio, esteve sempre disposta a ajudar da melhor maneira possível, sendo um exemplo de profissional e pessoal a ser seguido, terá sempre nossa imensa admiração.

Ao corpo docente, nosso imenso agradecimento, que se mantiveram dispostos a nos ensinar da melhor maneira possível, formando profissionais da administração, oferecendo a nós exemplos de profissão. Agradecemos aos nossos familiares, colegas e amigos, que sempre nos apoiaram e contribuíram, dando o suporte necessário para seguirmos perseverando em busca de realizar nossos objetivos.

Em especial eu Maferson agradeço aos meus pais Dalva e Mario, exemplos de honestidade, amor e perseverança, que sempre em qualquer ocasião me apoiaram. Também não menos importante que meus pais, minha mulher Alenize, minha companheira em todos os momentos, esposa e mãe do nosso lindo filho Victor, motivo pelo qual eu não desisti de meus sonhos e, por fim, agradeço ao meu colega de TCC Robson, pessoa muito inteligente e dedicado, o qual tenho muito a agradecer, devido sua alta capacidade de focar nos estudos e sempre disposto a ajudar em minhas dificuldades.

Em especial eu Robson agradeço à minha mãe Marinete, pelo amor, incentivo e apoio incondicional, ao meu pai Albino, por ser um exemplo para mim e me auxiliar em muitas decisões, aos meus irmãos Fabiana, Francieli e Jeferson, pelos incentivos e conselhos. Também, ao meu colega e parceiro de TCC Maferson, pelas experiências e conhecimentos compartilhados nesta jornada.

## RESUMO

GELINSKI, Robson Jr. do Prado; RUDARVALTE, Maferson Rodrigo. **Diagnóstico estratégico e proposta de um plano de ação para a Cerâmica Gelinski Ltda ser mais competitiva.** 2019. 60 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração Bacharelado – Faculdades do Centro do Paraná. Pitanga, 2019.

O presente trabalho compõe um diagnóstico estratégico na empresa do ramo ceramista Cerâmica Gelinski Ltda. Com intuito de proporcionar melhorias em sua gestão, em busca de maximizar os resultados através de ferramentas de gestão empresarial que tragam suporte necessário para a viabilização de mudanças, visando assim alcançar os objetivos pretendidos. Para isso, foi necessário identificar o que seria o diferencial competitivo para o negócio, para assim determinar as ações a serem realizadas em prol de alcançar a competitividade no mercado de atuação. O método usado para elencar os pontos relevantes a serem estudados ocorreu através de estágios supervisionados, utilizando as técnicas de observações, entrevistas com o sócio administrador, através dos conhecimentos adquiridos no decorrer da graduação em Administração e através do estudo das teorias dos principais autores. Com isso, foi possível o uso da técnica de diagnóstico estratégico, análise SWOT, para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, posteriormente, foi elaborado um plano de ação com a ferramenta 5W2H, com intuito de organizar as ações elaboradas de forma compreensiva e clara, buscando a solução de todos os problemas apresentados e, para determinar as prioridades de cada, ação foi utilizado a ferramenta de auxílio na viabilização do plano de ação, a MATRIZ GUT. Assim foram elaboradas soluções para todas as dificuldades identificadas na organização, buscando criar um diferencial competitivo para esta fábrica.

**Palavras-chave:** CERÂMICA. COMPETITIVA. FERRAMENTAS DE GESTÃO. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO. PLANO DE AÇÃO.

## ABSTRACT

GELINSKI, Robson Jr. do Prado; RUDARVALTER, Maferson Rodrigo. **Strategic diagnostic and proposal of an action plan for "Cerâmica Gelinski Ltda" to be more competitive**. 2019. 60 p. Bachelor Degree in Business Administration - "Faculdades do Centro do Paraná". Pitanga, 2019

The present study consists of a strategic diagnosis in the pottery company "Cerâmica Gelinski Ltda". In order to provide improvements in its management, seeking to maximize results through business management tools that provide the support needed to make change possible, thereby aiming to achieve the intended goals. To accomplish that, it was necessary to identify what would be the competitive edge for the company, and so to determine the actions to be taken to achieve competitiveness in the market. The approach used to list the relevant points to be studied occurred through supervised practice, using observation techniques, interviews with the managing partner, through the know-how acquired during the undergraduate degree in Business Administration, and through the study of the main authors theories. With this, it was possible to use the technique of strategic diagnosis, SWOT analysis to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats. Subsequently, an action plan has been prepared using the 5W2H tool, with the intention to organize the elaborated actions in a understanding and clear way, seeking the solution of all the presented problems; and to determine the priorities of each action, was used an aid tool to enable the action plan, the MATRIZ GUT. Thus, solutions were elaborated for all the difficulties identified in the company, seeking to create a competitive differential for this factory.

**Keywords:** POTTERY. COMPETITIVE. MANAGEMENT TOOLS. STRATEGIC DIAGNOSTIC. ACTION PLAN.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>MODALIDADE DE ESTÁGIO</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>DELIMITAÇÃO DO TEMA</b> .....	<b>10</b>
4.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
5.1	OBJETIVO GERAL.....	11
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>6</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>12</b>
<b>8</b>	<b>HISTÓRICO</b> .....	<b>13</b>
<b>9</b>	<b>DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>14</b>
9.1	DIAGNOSTICO EXTERNO GERAL .....	15
9.1.1	Ambiente Econômico.....	16
9.1.2	Ambiente Político-legal .....	16
9.1.3	Ambiente Tecnológico .....	17
9.1.4	Ambiente Social .....	18
9.2	AMBIENTE OPERACIONAL .....	19
9.2.1	Fornecedores .....	20
9.2.2	Concorrentes .....	20
9.2.3	Consumidores .....	21
<b>10</b>	<b>DIAGNÓSTICO INTERNO</b> .....	<b>23</b>
10.1	MARKETING .....	23
10.1.1	Descrição geral da área .....	23
10.1.2	Segmentação.....	23
10.1.3	Diferenciação.....	24
10.1.4	Composto mercadológico .....	25
10.1.5	Forças de Vendas .....	26
10.1.6	Relacionamento com o cliente .....	26
10.1.7	Ponto de venda .....	26

10.2	RECURSOS HUMANOS .....	27
10.2.1	Descrição geral da área .....	27
10.2.2	Descrição de cargos .....	27
10.2.3	Recrutamento, seleção e demissão .....	28
10.2.4	Treinamento e desenvolvimento.....	29
10.2.5	Remuneração .....	29
10.2.6	Avaliação e desempenho .....	30
10.2.7	Higiene, saúde e segurança no trabalho .....	30
10.3	PRODUÇÃO .....	31
10.3.1	Descrição Geral da Área .....	31
10.3.2	Serviços .....	32
10.3.3	Qualidade .....	33
10.3.4	Armazenagem .....	33
10.4	FINANÇAS .....	34
10.4.1	Descrição Geral da Área .....	34
10.4.2	Fluxo de Caixa .....	34
10.4.3	Índices Financeiros .....	34
10.4.4	Administração do Capital de Giro Líquido .....	35
10.4.5	Estoques.....	35
10.4.6	Contas a pagar .....	35
10.4.7	Contas a receber .....	36
11	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	36
12	SUGESTÕES .....	40
12.1	PLANO DE AÇÃO .....	42
12.1.1	Substituição da extrusora .....	42
12.1.2	Separar as finanças pessoais e da fábrica das do sócio administrador .....	43
12.1.3	Registro e gerenciamento do fluxo de caixa .....	44
12.1.4	Capital de giro.....	45
12.1.5	Ser afirmativo nas atribuições de atividades e realizar <i>feedbacks</i> .....	46

12.1.6	Desligamento empregatício e contratação.....	47
12.1.7	Aquisição de uma empilhadeira à diesel .....	48
12.1.8	Construção de pisos .....	49
12.1.9	Desenvolver missão, visão e valores para a fábrica.....	50
12.1.10	Cursos técnicos administrativos .....	51
12.1.11	Associação dos ceramistas.....	52
12.1.12	Construção de prateleiras .....	53
12.1.13	Reconhecimento da marca .....	54
12.1.14	Troca do caminhão caçamba de puxar argila.....	55
13	CUSTOS E PRAZOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO .....	56
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
15	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

## 1 INTRODUÇÃO

A região de Cândido de Abreu, no Estado do Paraná, é rica em solo argiloso, sendo a argila a matéria-prima para a fabricação dos tijolos, logo, essa localidade é favorável para a instalação de fábricas de fabricação de tijolos. Há vestígios que há mais de cinquenta anos chegaram as primeiras máquinas básicas para a fabricação. Hoje, a região possui dezenove fábricas operando e empregando na localidade. A fábrica em estudo é do ramo ceramista e é familiar, está operando na região há oito anos, foi fundada pelo patriarca que possui grande conhecimento na área, uma vez que, a sua família também foi oleira (ou oleiro: é aquele que fabrica tijolos) e hoje é dono e sócio com seus dois filhos.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso abordará sobre o diagnóstico estratégico e a proposta de um plano de ação, com aprofundamento em teoria e na prática para o desenvolvimento do estudo na fábrica Cerâmica Gelinski Ltda, instalada no Município de Cândido de Abreu-PR, com a finalidade de aprofundar o conhecimento na área da administração e gestão empresarial e, por meio da proposta, tornar a fábrica mais competitiva no mercado de atuação.

O principal motivo da proposta é devido o setor ceramista da região estar muito saturado, com margens de lucros baixos e forte concorrência, no qual, exige do profissional inovação e adoção de medidas para aproveitar oportunidades, para agregar valor ao produto para o cliente e ao mesmo tempo diminuir os custos e aumentar a lucratividade.

Para desenvolver o tema, objetivos foram traçados e alcançados, como realizar um levantamento interno e externo sobre a fábrica por meio do diagnóstico estratégico, desde o conhecer do chão de fábrica até mesmo os anseios dos sócios e o ambiente macro; realizar um levantamento dos principais pontos a serem levados em conta neste setor, como a forma que ocorrem os fenômenos e as suas particularidades; esboçar a importância de possuir um diferencial competitivo para uma empresa no mercado atual e; elaborar um plano de ação para a fábrica a partir do diagnóstico estratégico pois a empresa por ser familiar e de pequeno porte muitas vezes, após um certo tempo de vida pode se encontrar estagnada por falta de um olhar sistêmico e dinâmico do negócio para identificar os pontos a melhorar e as oportunidades.

Para isso, a pesquisa utilizada foi exploratória, de campo, por meio de visitas na fábrica para realizar observações e obter informações mais precisas e de acordo com a realidade do negócio, todo o trabalho teve embasamento de pesquisa exploratória bibliográfica com o intuito de complementar e reforçar os assuntos tratados no decorrer do desenvolvimento deste. Também, para que as ideias seguissem uma ordem de raciocínio coesa, o referido Trabalho está

separado em tópicos principais, ordenados de maneira que torne o conhecimento sobre a fábrica e o problema de uma forma mais clara e compreensível.

## **2 MODALIDADE DE ESTÁGIO**

A modalidade de estágio utilizada foi a presencial, por meio de visitas até a fábrica, realizando observações na estrutura, no desenvolvimento das atividades dos colaboradores, dos sócios, além de entender como funciona o financeiro e o relacionamento com os fornecedores, com a finalidade de obter os dados e as informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho de maneira que seja o mais próximo da realidade da fábrica.

## **3 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa em que foi realizado o desenvolvimento do planejamento estratégico possui nome de Razão Social de Cerâmica Gelinski Ltda E.P.P, CNPJ 13.936.429/0001-37, com sede na Rua Projetada “A”, s/n, Lote 09 - Parque Industrial I, Cândido de Abreu no Estado do Paraná, CEP 84.470-000, formalizada em 30 de Junho de 2011, com atividade principal, CNAE Fiscal 2342/02, fabricação de artefatos de cerâmica de barro cozido para uso na construção, exceto azulejos e pisos, atua também na extração de argila para a sua própria produção. O Capital Social é composto pelos sócios Albino Paulo Gelinski, com 24.000 quotas (80%), Jeferson do Prado Gelinski, com 3.000 quotas (10%) e Robson Jr. do Prado Gelinski, com 3.000 quotas (10%).

A sua área construída é de 3.333m<sup>2</sup>, distribuída em nove barracões para a secagem dos tijolos, um barracão das máquinas de fabricação, um barracão dos fornos de cozimento dos tijolos, um escritório com almoxarifado e um outro nas máquinas de fabricação. Contando com a colaboração de quatorze funcionários mais os três sócios que também desempenham funções colaborativas na fábrica.

A empresa não possui missão, visão e valores definidos, mas na sua operação, há um conjunto de valores e ética, apresentando sempre a oferta de melhores produtos, com qualidade e resistência, bom atendimento e relacionamento justo entre os clientes internos e externos.

## **4 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Realização de um diagnóstico estratégico em uma fábrica de tijolos em Cândido de Abreu, propondo um plano de ação a partir das informações observadas.

#### 4.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Elaborar um plano de ação para uma fábrica do setor ceramista a partir de um diagnóstico estratégico para torná-la mais competitiva.

### 5 OBJETIVOS

#### 5.1 OBJETIVO GERAL

Realizar um diagnóstico estratégico e propor um plano de ação com a finalidade de tornar a fábrica mais competitiva no mercado de atuação.

#### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar um levantamento interno e externo;
- b) Levantamento dos principais pontos a serem levados em conta neste setor;
- c) Realizar um diagnóstico na fábrica a partir da análise SWOT;
- d) Esboçar a importância de possuir um diferencial competitivo para uma empresa no mercado atual;
- e) Elaborar um plano de ação para a fábrica a partir do diagnóstico estratégico.

### 6 JUSTIFICATIVA

No dia a dia das pessoas, por mais simples que sejam, ocorrem situações que necessitam de algum planejamento como, antes de dormir, planejar a rotina do dia seguinte. O mundo dos negócios, é mais complexo, pois, envolve recursos e capitais necessários para se atingir os objetivos e os propósitos da existência do negócio, é fundamental que o administrador, empreendedor ou qualquer outro profissional realize um planejamento, uma vez que “É o uso de técnicas, métodos e ferramentas que criam o futuro da organização!”. (CRUZ, 2019, p. 6), complementando com Oliveira (2018, p. 3):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Ou seja, com o planejamento é possível aumentar as chances de sucesso do negócio, mas, para que isso aconteça, é necessário realizar um diagnóstico estratégico, “também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa”. (OLIVEIRA, 2018, p. 41). Em outras palavras, é um levantamento detalhado das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que estarão envolvendo a ideia de negócio ou a própria organização em operação.

Com este levantamento realizado, então é necessário elaborar os meios e ferramentas que otimizarão os recursos de forças e oportunidades e minimizarão as fraquezas e ameaças, também chamado de estratégia, que:

É definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis. (OLIVEIRA, 2018, p. 184).

A adoção de um planejamento, de um diagnóstico estratégico e de desenvolvimento de estratégias para a organização não ocorre apenas antes de dar início ao negócio, mas sim, deve fazer parte de toda a existência da organização, pois, o ambiente externo está em constante mudança e afetará diretamente àqueles que se encontram em seu meio, outro motivo está na relação e capacidade de inovação como um fator essencial para se manter competitivo neste meio em que a concorrência está cada vez mais forte, necessitando conhecer tanto o ambiente interno quanto externo para adotar algum diferencial, o que justifica a realização de um diagnóstico estratégico seguido de uma proposta de plano de ação com a finalidade de tornar a fábrica mais competitiva no mercado de atuação, uma vez que, este setor se encontra com um mercado muito saturado, com margens de lucros baixos e forte concorrência, no qual, exige do profissional inovação para agregar valor ao produto para o cliente e ao mesmo tempo diminuir os custos e aumentar a lucratividade.

## **7 METODOLOGIA**

O trabalho foi elaborado a partir de um contato direto com a fábrica, de forma exploratória, de acordo com Aaker; Kumar e Day (2007, p. 94) “Todas as pesquisas podem ser classificadas em três categorias gerais: exploratórias, descritivas e casuais. Essas categorias diferem significativamente quanto os seus propósitos, questão de pesquisa, precisão das hipóteses desenvolvidas e métodos de coleta de dados”, sendo como forma de fortalecer as hipóteses e a teoria do estudo, foi utilizada a pesquisa exploratória bibliográfica e, para que o diagnóstico e

as ações fossem o mais próximo da realidade foi utilizado a pesquisa de campo, como mencionada por Marconi e Lakatos (2019, p. 203) é neste tipo de pesquisa que se “utiliza com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles”, o que justifica o tipo de pesquisa escolhida. Sendo utilizadas técnicas de observações não participante, em que os observadores não fazem parte do meio ou não vivenciam os fatos ocorridos (MARCONI; LAKATOS 2019), na vida real, para adquirir dados e informações mais precisas da realidade estudada, qualificar e comprovar todas as hipóteses e eventos que possam ocorrer ou que ocorreram no dia a dia do empreendimento e seus envolvidos.

## **8 HISTÓRICO**

Em meados de 2004, na cidade de Cândido de Abreu, no Estado do Paraná, houve uma grande corrida na formação de novas empresas no setor de fabricação de tijolos a partir de barro cozido. Albino Paulo Gelinski e mais quatro sócios decidem abrir a própria empresa, Albino, filho de oleiro, casado e com quatro filhos, pedreiro e com formação até a terceira série do ensino primário, entra na sociedade com o capital inicial de sua parte cedendo o terreno e a mão de obra para a construção da fábrica, enquanto os outros três sócios iniciaram com o capital monetário que fosse necessário, dando origem a Cerâmica Vale das Serras Ltda-ME, após um ano, por motivos estranhos entre os sócios e antiéticos a sociedade se desfez.

Entre 2007 e 2008, Albino já com 41 anos e Jeferson do Prado Gelinski (Filho) com 19 anos, seguindo a profissão do pai há pelo menos três anos, trabalham juntos como autônomos e informais, realizando serviços de construção em geral, mas, com especialização na construção de barracões e fornos de barro para olarias (como são chamadas as fábricas de tijolos na região). A procura era grande devido à falta de pedreiros nesta área e a grande demanda pelo surgimento de novas olarias, os dois viram neste setor uma oportunidade, logo, contando com mais sete serventes, também autônomos e informais, realizavam as obras das prestações de serviço em um curto prazo de tempo. Estavam ganhando muito dinheiro, mas, Jeferson analisando o mercado propício, os preços dos produtos em alta e a oferta de mão de obra barata e ainda com a possibilidade de continuar o trabalho como pedreiros e dono do próprio negócio, “planta a semente” em uma conversa com seu pai em relação a possuírem o próprio negócio no setor de fabricação de tijolos. A ideia foi amadurecida por mais algum tempo.

Em 2009, estava saindo o primeiro Parque Industrial na cidade de Cândido de Abreu, no Estado do Paraná, e a Prefeitura do Município estava cedendo terrenos para quem quisesse, dentro das leis e normas, abrir uma empresa, Albino logo aproveita a oportunidade e faz o requerimento para o terreno, recebeu a liberação de forma rápida e logo iniciaram as construções. Continuando como autônomo e construindo a própria empresa, mais tarde, o pedreiro constrói uma casa embaixo do barracão das máquinas da fábrica para que pudesse ter aonde morar e ao mesmo tempo pudesse vender a sua propriedade rural e investir na fábrica. Com menos de seis meses, já estava operando com produção baixa, mas, que cobriam os custos e favorecia o investimento para a expansão da empresa aos poucos, pois apenas tinha três barracões para a secagem das peças, um quarto barracão que mantinha dois fornos e um quinto para as máquinas de fabricação dos tijolos. Outras legalizações e liberações foram sendo alcançadas aos poucos devido às burocracias e exigências.

Em 30 de Junho de 2011, com sede na Rua Projetada A, s/n, Lote 09 – Parque Industrial I, na cidade e Comarca de Cândido de Abreu, no Estado do Paraná, CEP 84.470-000, formaliza a Cerâmica Gelinski Ltda-ME. Como atividade principal, CNAE Fiscal 2342/02, fabricação de artefatos de cerâmica de barro cozido para uso na construção, exceto azulejos e pisos, com formação do Capital Social da Empresa distribuído de Albino Paulo Gelinski com 24.000 quotas, correspondendo 80%, e Jeferson do Prado Gelinski com 6.000 quotas, correspondendo 20%. De lá para cá, a empresa durante cinco anos passa por uma série de obstáculos burocráticos, ao qual requereu que o empreendedor realizasse agiotagens e empréstimos de dinheiro cedidos por terceiros, sujeitando-se aos altos valores de juros.

Hoje, a empresa conta com quatorze colaboradores (ajudantes, queimadores, motorista de caminhão truck e operador de maromba), todos registrados, nove barracões para a secagem dos tijolos, um das máquinas e outro dos fornos, um maquinário reformado e com quatro fornos, possui uma máquina retroescavadeira própria, empilhadeira, caminhão para puxar a argila e um outro apenas para realizar entregas, uma pá carregadeira e ainda, uma área de mineração própria da Fábrica com registros nos órgãos do Departamento Nacional de Produção Mineral, Agência Nacional de Mineração e Instituto Ambiental do Paraná, operando de forma legal.

## **9 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

Segundo Cobra, (2003) o mercado muda constantemente e quando uma organização deixa de progredir, por menos tempo que seja, ela pode perder parte da sua parcela no mercado, ou seja, conhecer o mercado e estudá-lo é imprescindível para manter-se atualizado, aproveitar

as oportunidades e manter-se competitivo, por esse motivo é indispensável que todo empreendedor realize um diagnóstico estratégico.

Em um diagnóstico estratégico é necessário levar em conta aspectos do ambiente tanto externo quanto interno da organização, através de levantamento de dados, análises e conclusões. Para isso, existem ferramentas de gestão que podem ser utilizadas, facilitando a eficiência da estratégia, como, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que ajuda, a identificar elementos mais segmentados do macroambiente, como as ameaças e oportunidades ou, internamente, as forças e fraquezas da organização ou a ferramenta de 5W2H, que serve para direcionar e facilitar as ações por meio dos principais componentes de uma decisão (O que?; Quem?; Quando?; Por que?; Como? e; Quanto custará?). Por sua vez, os dados coletados por si só não têm valor algum, então é necessário realizar o diagnóstico, o momento em que o administrador, diante do conjunto de dados e informações, deve identificar, qualificar, quantificar para desenvolver os melhores meios e estratégias que maximize os resultados e minimize as fraquezas ou ainda, elaborando alternativas e planejamentos que possam preparar a organização para as possíveis ameaças e oportunidades que o mercado possa oferecer.

Partindo deste ponto, a empresa em foco possui um administrador geral e, uma vez que a empresa é familiar e a autoridade do fundador prevalece, esta imagem, patriarcal, possui um poder de influência grande na empresa, no entanto, muitas vezes não é dotado das habilidades e técnicas necessárias para realizar um diagnóstico estratégico, o que, a longo prazo, pode ser prejudicial. Todas as decisões são trabalhadas de maneira planejadas, sejam elas de controle de qualidade dos produtos, dos meios da produção, das finanças e as projeções em curto prazo.

## 9.1 DIAGNOSTICO EXTERNO GERAL

O ambiente externo é o ambiente macro e incontrolável da empresa, de acordo com Aaker (2012, p. 25) “A análise externa deve ser proposital, com foco em resultados-chave: identificação de oportunidades atuais e potenciais, ameaças, tendências, incertezas estratégicas e escolhas estratégicas”, é nele que se encontram os concorrentes, consumidores e fornecedores, os quais, são os grandes fatores que devem ser levados em conta em um bom diagnóstico e planejamento estratégico, por isso, é necessário atentar-se aos fatores dos quais o compõem e que possibilitaram o sucesso empresarial, pois, a análise do ambiente externo “permite a uma organização identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores-chaves de sucesso, ao lado e outras influências estratégicas” (AAKER apud COBRA 2003, p. 64). Por este motivo, muitas empresas que se instalam sem analisar ou levar em conta os aspectos do macroambiente e incontroláveis acabam falindo, uma vez que, apenas

identificam a oportunidade e deixam de levar em conta as ameaças que deveriam ser minimizadas ou as oportunidades maximizadas para gerar resultados satisfatórios, sendo que, para este problema, é recomendável uma pesquisa de mercado.

### 9.1.1 Ambiente Econômico

Segundo KOTLER e KELLER (2000, p. 181) “Cada um de nós tem características de personalidade que influenciam nossos comportamentos de compra”. Isso quer dizer que temos traços psicológicos que diferenciam nossas características, tais como autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, postura defensiva e capacidade de adaptação, logo, cada pessoa apresenta diferentes objetivos e anseios que, de acordo com o poder de compra ou ambiente econômico em que está inserido, terá uma determinada forma de consumir.

A ocupação é a definição do trabalho que a pessoa exerce e está ligada diretamente no padrão de compra das pessoas, onde um operário comprará roupas de trabalho, sapatos de trabalho e marmita para a refeição no serviço, já um empresário comprará ternos caros, sapatos de grife e almoçara nos melhores restaurantes, com exceções. De acordo com Malhotra (2007, p. 65) “O ambiente econômico consiste em renda, preços, poupanças, créditos e condições econômicas gerais”. Com isso o marketing empresarial deve estar atendo ao público que seu produto pretende atingir e se a sua praça é adequada para o produto que está sendo disponibilizado, para não instalar uma loja ou um restaurante de “grife” em um local de baixo poder aquisitivo e econômico das pessoas ou vice-versa.

Nota-se que, no mercado da construção civil da região, que os valores dos produtos são condizentes com o poder aquisitivo, sendo um dos materiais da construção civil de menor valor, os tijolos possuem grande saída e os incentivos políticos na construção de alvenaria colocam o produto em destaque no orçamento da obra. Outro aspecto que necessita ser levado em consideração, devido ao alto poder de barganha dos consumidores, estes exigem produtos que satisfaçam as características esperadas por eles, como a cor, o modelo e que tenham qualidade.

### 9.1.2 Ambiente Político-legal

O ambiente político-legal tem forte influência sobre as empresas e também na sociedade, pois é neste ambiente que estão inseridas as leis e políticas públicas que norteiam a sociedade e a economia. Em que “O **ambiente político** é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma sociedade”. (KOTLER E ARMSTRONG, 2000, p. 47, grifo do autor). Ou seja, o

ambiente político é quem determina os elementos do ambiente legal, interferindo diretamente nas ações empresariais, o que pode tornar mais difícil ou mais fáceis os negócios, tanto para os consumidores quanto para as organizações.

No ambiente político, as empresas possuem uma série de exigências para estarem “legais”, pois, então sujeitas aos tributos, às taxas, impostos, aumento de alíquotas, políticas públicas e extrafiscais, as leis trabalhistas, normas, segurança, saúde ocupacional do trabalhador, registros ambientais, registros contábeis e acessórias. No entanto, em meio a tantas exigências, as empresas possuem um amparo legal e de proteção sob a Constituição, garantias de propriedade do negócio, da marca, nome, registros de propriedade material e intelectual, de funcionamento, renegociação de tributos, incentivos fiscais e extras fiscais, formas de tributação que beneficiam o pequeno empreendedor, formas de constituição de empresa, pois, as empresas também desempenham um “papel social” na sua localidade, empregando pessoas, distribuindo renda e gerando desenvolvimento para a região. Logo, o administrador deve possuir grande conhecimento sobre a legislação de que envolver os negócios e o ramo de atuação para poder evitar problemas futuros e aproveitar as oportunidades e benefícios no momento da constituição da empresa.

No setor ceramista também teve e ocorrem estas influencias do meio político-legal, a própria fábrica de estudo, ganhou da Prefeitura do Município de Cândido de Abreu-PR, o terreno para a construção da empresa, que teve de se enquadrar em diversas restrições para a instalação, entre elas, operar em menos de seis meses e possuir funcionários com carteira assinada, ou seja, uma política de desenvolvimento na região e geração de empregos que proporcionou o surgimento da Fábrica. Outras influencias que podem ser mencionadas são os padrões de higiene, necessidade de brigada de incêndio e instalação de equipamentos, segurança e saúde no trabalho, possuir autorização da vigilância sanitária para liberar alvará, entre outros, o que pode ser desvantajoso neste mercado, pois necessitam de muito capital financeiro e tais elementos e exigências são apenas cobradas de alguns, configurando em um mercado de concorrência e burocracias injustas neste setor.

### **9.1.3 Ambiente Tecnológico**

Os avanços tecnológicos têm causado grandes mudanças na administração moderna por isso tem se tornado uma força de grande influência, como para LAS CASAS (2006, p. 116), “a variável de novos impactos nas estratégias empresariais modernas é sem dúvida a tecnologia”. Com a revolução das indústrias, através do conhecimento científico, possibilitou-se o desenvolvimento de máquinas capazes de multiplicar a produção em um curto período de

tempo. A variável tecnológica com suas constantes modificações, causam muitas mudanças no composto mercadológico das empresas, principalmente quanto ao produto. (LAS CASAS, 2006), grandes mudanças na comunicação e na internet, vem ocasionando inovações e desenvolvimentos constantes, com maiores diversidades de produtos e similares, serviços, tecnologias, formas de administrar, gerir, entre outras oportunidades diversas.

A principal tecnologia é a internet, além dela conectar tudo à todos através dos smartphones e computadores, ela conta com um conjunto de sistemas e *softwares*, no qual são lançados novos modelos frequentemente e capazes de possuir uma inteligência artificial programada e ferramentas que podem comandar robôs e realizar diversas funções que demandariam muito tempo em menos de segundos, processamentos, controle de estoque, além de ser excelente para divulgação em massa e realizar vendas, entre outras diversas utilidades que facilitam o cotidiano das pessoas e do profissional de administração.

Como a inovação em tecnologias acaba ensejando em desembolsos altos, é necessário viabilizar por meio de alternativas mais simples e baratas, no entanto, é preciso estar atento para não adquirir uma tecnologia obsoleta ou desenvolver uma tecnologia que seja ultrapassada, por isso deve-se manter atualizações constantes quanto a este aspecto, uma vez que, a inutilidade da tecnologia ocorrerá gradualmente com o surgimento de outras mais inovadoras ou por meio da depreciação. No caso da empresa em estudo, as tecnologias viáveis seriam aquelas que facilitam o trabalho produtivo, uma vez que em todo o processo, utilizam a mão de obra braçal ou de equipamentos e máquinas, o que necessita de aquisições de novos modelos que estão sendo mais solicitados no mercado para produzir mais, diminuir custos e os esforços dos colaboradores. Também, sistemas de informação e de divulgação por meio da internet são fundamentais ao ramo, visto que a empresa ainda não os possui.

#### **9.1.4 Ambiente Social**

A sociedade é composta por grupos de indivíduos, que, de acordo com Giglio (2005), formam a partir de um consenso de regras aceitas entre um conjunto de pessoas para que tenha uma ordem de convivência ou sobrevivência, logo, essas regras determinam as atitudes de cada indivíduo que pretende fazer parte do grupo. Hoje, sabe-se que os indivíduos podem estar envolvidos em vários grupos ao mesmo tempo, logo, estes indivíduos sofrerão diversas influências, como descrito por Las Casas (2006, p. 194): “Um fator que influencia os consumidores é o fato de eles pertencerem a vários grupos ao mesmo tempo”. Atualmente, existem vários segmentos e grupos da sociedade interligados virtualmente pelas redes sociais e, dependendo dos quais as pessoas estão inseridas, possuem modelagens diferentes na maneira

de consumir, exercendo também a homogeneização do público socialmente com diversas características. Atualmente, as pessoas procuram sentir-se à vontade nos grupos sociais que estão inseridas ou serem aceitas como integrantes reconhecidos entre os membros e por este motivo, buscam consumir no mesmo estilo e padrão dos integrantes.

Outro ponto importante no planejamento do marketing além das pessoas socialmente agrupadas é a família, uma vez que é a mais importante organização primária influenciadora no momento ou na escolha da compra. Por isso, como menciona Kotler (2000, p. 178), “Os profissionais de marketing estão interessados nos papéis e na influência dos membros da família na compra de uma grande variedade de produtos e serviços”. Esses papéis variam muito dependendo de cada país e da classe social das pessoas, portanto é imprescindível o estudo detalhado do modelo familiar do seguimento de mercado, para assim determinar os produtos ou serviços capazes de satisfazer esses membros.

E como todo indivíduo precisa fazer parte de um determinado grupo ou aspirar uma determinada referência e se espelhar neste, as empresas deveriam voltar o foco em atender as necessidades dessas pessoas, aquelas que são capazes de influenciar, pois são elas que irão nortear o grupo a escolher determinados produtos e rejeitar outros.

No caso do setor ceramista, a busca pela qualidade prevalece, pois, o produto não traz *status* social, mas sim, a segurança de que na obra será utilizado um produto durável e resistente, se comparado com os demais elementos utilizados como matéria-prima da construção civil. Outro aspecto social que influencia os consumidores no momento de escolherem os materiais para construção são os pedreiros, estes, na maioria das vezes fazem o orçamento do material necessário para a obra e sempre recomendam os produtos que gostam de trabalhar, pois, seus trabalhos dependem também da qualidade do produto na construção, ou seja, no orçamento indicarão aqueles que possuem melhores produtos, assim como já vem ocorrendo com a Cerâmica Gelinski Ltda.

## 9.2 AMBIENTE OPERACIONAL

No ponto de vista de Fernandes e Berton (2012, p. 67) ambiente operacional, “Trata-se do ambiente de interação mais próximo à organização, constituído por clientes, fornecedores, concorrentes, produtos e serviços substitutos etc”. Este é o ambiente em que a organização está inserida, onde é necessário buscar técnicas que lhes permitam avaliar profundamente todos os aspectos que influenciam a empresa, ou seja, o meio no qual ela está envolvida, como análise dos concorrentes, pontos fortes e fracos, coleta de informações precisas, no intuito de

desenvolver as melhores maneiras de trabalho, para então poder estabelecer um diferencial que proporcione a longitude buscada pelas empresas.

### **9.2.1 Fornecedores**

Podemos contextualizar que fornecedores são parceiros essenciais para o sucesso de qualquer empresa, pois são os responsáveis por fornecer a matéria-prima para a fabricação de produtos, funcionamento da organização e também potencializar o desenvolvimento de possíveis serviços, para isso o administrador deve escolher os fornecedores que estejam alinhados com as políticas da empresa, como descrito por Kotler e Keller (2006, p. 225) “Uma vez selecionados os fornecedores, o comprador negocia a forma final do pedido, relacionando especificações técnicas, as quantidades requeridas, o prazo de entrega desejado, os critérios de devolução, os termos de garantia etc”. Pois, a empresa e os fornecedores devem ambos estar em concordância, como em um “casamento”, evitando assim problemas e transtornos com matéria-prima e produtos fundamentais na produção que, em sua falta, poderiam causar intriga por perda de tempo, transtornos ou até mesmo parar a produção da empresa, causando prejuízos financeiros.

Sendo os fornecedores os principais parceiros da organização e como descrito por Kotler (2000, p. 223) “A tarefa do fornecedor de produtos empresariais é fazer uma oferta que proporcione um elevado valor para seu cliente”, este é o valor agregado ao produto até o final. No caso da fábrica, os fornecedores são: cinco fornecedores de material para cozimento dos tijolos (maravalhas ou cavaco de pinus), um fornecedor de diesel, um fornecedor de material para paletização, um mecânico e prestador de serviços de torneamento (modelagem de máquinas, equipamentos e peças em metal) fornecedores de peças, de equipamentos e pneus. Os fornecedores de material para cozimento, em sua maioria vendem seu produto para receber em tijolos, uma espécie de permuta, sendo essa uma estratégia adotada pela empresa para diminuir a necessidade de vender os produtos para pagar os fornecedores, mantendo o produto escasso e podendo vender com melhores margens de receitas.

### **9.2.2 Concorrentes**

Em qualquer que seja o segmento de negócio, sempre há concorrência, o que deve ser feito, de acordo com Maximiano (2000, p. 221), é a “busca das melhores práticas da administração, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas”, pois, outras empresas que prestam serviços no mesmo segmento ou que fabricam e desenvolvem produtos

na mesma linha acarretam em um mercado de oferta saturado, exigindo que as organizações apresentem um diferencial, para que obtenham vantagens competitivas seja por meio da exclusividade ou pelo melhor produto. Neste contexto é essencial que os administradores observem seus concorrentes em busca de poder avaliar as vantagens competitivas que cada organização pode apresentar, para assim avaliar quais as estratégias que devem ser adotadas, como em um “jogo empresarial” ou, quais elementos podem ser incorporados na empresa por meio do *benchmarking*, parcerias e fabricação.

Todo esse processo de observação e captação de boas ideias da concorrência tem a nomenclatura de *Benchmarking*. KOTLER e ARMSTRONG (2007, p. 469, grifo do autor) evidenciam que:

As empresas geralmente descobrem os pontos fortes e fracos de seus concorrentes por meio de dados secundários, experiência pessoal e do boca-a-boca. Elas podem também realizar pesquisas de marketing primárias com clientes, fornecedores e revendedores. Ou podem utilizar o processo de **benchmarking**, comparando os produtos e processos da empresa com os dos concorrentes ou das empresas líderes em outros setores para descobrir meios de aprimorar sua qualidade e seu desempenho. O benchmarking tornou-se uma poderosa ferramenta para aumentar a competitividade da empresa.

Este tipo de estratégia visa melhorar as técnicas internas da empresa a partir de experiências dos concorrentes, observando os pontos que podem ser úteis, trazendo-os ao dia a dia da organização. No caso do Município de Cândido de Abreu, há uma forte concorrência neste setor, sendo um mercado que se diferencia pelo preço e qualidade. Existem basicamente dois tipos de concorrentes, os bons e os ruins. No ponto de vista de Kotler (2003, p. 32) “Bons concorrentes são uma benção. Assemelham-se a bons professores, que ampliam nossos horizontes e aguçam nossas habilidades [...]. Os maus concorrentes são o espinho de todos os bons concorrentes”. Na região de Cândido de Abreu, há uma concorrência desleal, em que, além de ser um mercado muito saturado, com intermediários que compram os produtos para revenderem, cada um visa vender mais, mesmo que necessitem se sujeitar há preços baixíssimos, o que força os preços dos demais baixarem para acompanhar o mercado a ponto da receita ser inviável para cobrir os custos.

### 9.2.3 Consumidores

Atualmente, com a evolução tecnológica conectando todos à tudo e em qualquer lugar do mundo por meio da internet e somando aos mais diversos modais de transporte, as empresas físicas competem entre elas e também com o meio virtual. A maioria das pessoas desejam facilidades no seu cotidiano e hoje é possível fazer compras sem precisar sair de casa, trata-se

dos consumidores virtuais e as organizações necessitam se adaptar esta nova realidade, para ter condições de chegar até esses consumidores e envolvê-los pelo próprio campo de conectividade, neste caso, pela internet.

As pessoas têm diferentes aspirações e necessidades natas às suas personalidades e também por influências do ambiente onde estão inseridas, fazendo com que cada consumidor sinta necessidades e desejos diferentes uns dos outros, desta forma, observa-se a importância do estudo por parte dos gestores de marketing ou pelo próprio profissional de administração, para compreender os fatores que estimulam e motivam os consumidores a adquirir produtos e serviços que visem satisfazer suas necessidades. “A compreensão do comportamento humano se faz principalmente de suas necessidades” (COBRA, 1997, p. 37). Diante dessa premissa às organizações devem elaborar as melhores estratégias no composto mercadológico, possibilitando assim criar meios que satisfaçam as necessidades das pessoas, atingindo os mais variados perfis de consumidores.

Outro fator é o psicológico que, incluem a motivação, a percepção, a aprendizagem, as crenças e as atitudes, sendo este os elementos que movem uma necessidade humana ou a busca pela satisfação. A motivação baseia-se em um estado intrínseco, interno que a leva a um comportamento direcionado por um objetivo. São os impulsos, anseios ou desejos que iniciam a sequência de eventos que a levam a uma ação. O conhecimento do consumidor também é fator condicionante no processo decisório, pois, à medida que o conhecimento aumenta, o consumidor passa a fazer distinções mais apuradas entre as marcas. Do ponto de vista de LAS CASAS (2006) as pessoas possuem motivações para a compra e surge quando os consumidores reconhecem a necessidade de consumo por motivos primários e também por estímulos provocados por fatores intrínsecos ou das variáveis ambientais (fatores externos). Fato curioso que, de acordo as formas de realizar os pedidos pelos clientes da região, segundo o sócio administrador, acreditam que as peças mais claras são melhores e mais resistentes do que as demais, o que não é verdade e sim, a sua resistência e qualidade podem ser atestadas com a capacidade das peças aguentarem a testes de pressão, sendo suas cores pouco influenciadoras neste quesito, ou seja, fabricar um produto resistente e de boa qualidade mas que não são sejam da cor que o público-alvo acredita ser o melhor, pode ocorrer perda de vendas. Ainda existem os consumidores que desejam pagar menos em qualidade menor, logo, temos dois perfis, os que desejam produto de melhor custo benefício e aqueles que desejam com os menores preços mesmo sendo de baixa qualidade. O que é necessário identificar cada tipo de cliente e o que realmente os norteiam, se é mesmo o valor do produto ou se é sua crença.

## **10 DIAGNÓSTICO INTERNO**

### **10.1 MARKETING**

Historicamente, o marketing surgiu com a finalidade de vender mais e que as empresas pudessem obter maiores receitas e lucros, naquele tempo, o cliente dependia da oferta, o que já se compreende hoje é que os clientes são os dominadores do mercado, pois com a existência de uma gama de produtos e ofertantes, os consumidores possuem uma “barganha”, podendo selecionar qual produto ou serviço os agradam, por isso é necessário utilizar as ferramentas mercadológicas para identificar as necessidades que satisfazem estes indivíduos, o que compreendem em suas economias e as suas maneiras de consumir (KOTLER, 2003). Assim como Aaker, Kumar e Day (2007, p. 25) mencionam que “[...], a organização deve estar voltada para o cliente, buscando entender as necessidades dele e sua satisfação rápida e eficaz, de maneira que seja benéfica tanto para o consumidor quanto para a empresa”. Então, a ideia de marketing está entrelaçada não apenas com o objetivo de lucrar da empresa, mas sim, como para Kotler (2000, p. 30) “Marketing é o processo social por meio dos quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Ou seja, o foco para vender produtos ou serviços é satisfazer as necessidades das pessoas, identificando através de uma pesquisa de mercado, a viabilidade de captar e selecionar as aspirações e desejos das pessoas para promover, a partir disso, meios para que os consumidores assimilem este conteúdo de forma satisfatória, o que abre um leque mercadológico de atuação desenvolvendo produtos e serviços valorizados e incumbidos de satisfazer a demanda dessas necessidades.

#### **10.1.1 Descrição geral da área**

A fábrica não possui nenhum meio de divulgação ou propagação da marca, o marketing é feito de “boca a boca” por aqueles que já adquiriram o produto ou por meio dos construtores da região que indicam o produto pela preferência em trabalhar com qualidade.

#### **10.1.2 Segmentação**

Muitas são as variáveis que ao longo da vida modelam o comportamento dos consumidores e os tornam diferenciados na maneira de viver e consumir, por este motivo, o mercado deve oferecer produtos e serviços que possam vir a satisfazer essas diferenciações. Como descrito por Kotler e Armstrong (2007, p. 164) “O mercado é constituído de clientes, que diferem uns dos outros de uma ou mais maneiras. Eles podem diferir em seus desejos, recursos,

localizações e atitudes e práticas de compra”. Por esse motivo é necessário realizar uma segmentação de mercado para focar no formato de sua atuação. Segundo Las Casas (2017) segmentar é o mesmo que separar os clientes em diversos grupos, onde cada um apresenta uma característica em comum que se diferem dos demais, formando um grupo de consumo em comum, ou seja, o público-alvo.

Neste ponto, é observável que os clientes potenciais da empresa são as lojas de materiais para construção, que estão localizadas na região Centro Ocidental do Paraná, com as cidades de Jesuítas, Goioerê, Janiópolis, Campo Mourão, Altamira do Paraná, Nova Cantu, Campina da Lagoa e Mato Rico, sendo apenas em Nova Tebas e na própria cidade que fazem parte do Norte Central, também realiza vendas para os consumidores finais da região, para fornecedores em troca de maravalhas e para intermediários. Quanto ao produto de mercado de atuação da cerâmica é segmentado apenas aos artefatos de barro cozido, como tijolos e lajotas de diferentes tamanhos. A maioria dos clientes compram os produtos para revender, como donos de lojas de material para construção, intermediários e os fornecedores de maravalha, que possuem idades entre trinta à sessenta anos, que vem até a empresa ou realizam os pedidos via telefonemas e aplicativo *whatsapp*.

### **10.1.3 Diferenciação**

A diferenciação pode ocorrer de duas maneiras, a primeira por ser o melhor entre uma gama de ofertas e na segunda, por ser único no mercado. Las Casas e Garcia (2007, p. 05) contextualizam que “Na primeira situação, o contato é pontual e procura atender as necessidades e os desejos dos consumidores por meio da diferenciação de produtos”. Ou seja, um mesmo produto pode ser apresentado de várias formas para o consumidor, como o tamanho, peso e quantidade, mas, o mais importante para os consumidores é a qualidade. Já na segunda situação, o produto e a sua utilidade é única no mercado, não havendo concorrentes ou produtos similares compatíveis.

De acordo com o mercado de atuação da fábrica, o negócio possui um campo atuação muito saturado, logo, a diferenciação que será adotada neste segmento será a de oferecer os melhores produtos e as melhores formas de fidelizar os clientes, sobressaindo aos concorrentes. É notável que a fábrica possui a conduta de oferecer os melhores produtos, com resistência, qualidade e a pronta entrega, viabilidade de realizar produção por encomendas, oferecendo produtos com diversos tamanhos e formas, além do atendimento sempre ser cordial.

#### 10.1.4 Composto mercadológico

O marketing busca através do estudo do composto mercadológico, identificar onde, quando e como, o produto deve chegar ao consumidor. Segundo Maximiano (2000, p. 241) “O composto de marketing compreende as decisões sobre os 4 Ps: preço, praça, produto e promoção. A maneira como essas quatro decisões são tomadas define a estratégia de marketing da empresa”. Diante disso, o preço é o valor final cobrado pelo fabricante ou prestador de serviço, para arrecadar receitas que cubram os custos e gerem sobras para reinvestimentos e manutenção do negócio ou lucros. Segundo Las Casas (2017, p. 225) “O preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital, mão de obra e manufatura dos produtos comercializados”. Muitos aspectos que são responsáveis pela formulação dos preços a serem cobrados, como o tamanho da empresa, a concorrência, localização, segmento de atuação, qualidade do produto ou serviço prestado, os custos diretos e indiretos envolvidos no processo produtivo. Como ocorre a concorrência desleal na região e preços baixíssimos, a empresa em contexto, precisa trabalhar e operar de maneira que as decisões sejam voltadas ao máximo de margem de lucro com o mínimo de custos, desenvolvendo meios que possam além de agregar valor ao produto, diminuir o custo produtivo e alcançar, ao mesmo tempo, as exigências dos clientes.

Las Casas situa que (2017, p. 251) “Através do sistema de distribuição o marketing proporciona utilidade de lugar e de tempo”, sendo este lugar e tempo o canal de vendas, a praça, que é o local físico ou online, onde a organização disponibiliza seus produtos ou serviços, para serem adquiridos pelos consumidores de forma direta ou não. Neste contexto, a empresa disponibiliza seus produtos para retirada na própria fábrica, através de pedidos via *e-mail* ou *whatsapp*, sendo possível também a realização de entregas.

“Conforme os objetivos de marketing a serem atingidos, as empresas escolhem se desejam anunciar em jornais, rádio, outdoor, entre outras mídias” (LAS CASAS, 2017, p. 292). Ou seja, o meio pelo qual o produto torna-se conhecido, seja rádio, mídias sociais, internet ou televisores, sendo este outro componente do composto mercadológico é a promoção. A empresa não possui um meio específico de mídia ou social de promover seus produtos, ela ocorre através do marketing “boca a boca”, entre os clientes e construtores da região que, por conhecerem a empresa e principalmente a qualidade do produto, indicam para outras pessoas, formando assim uma corrente favorável para a empresa. E por fim, o produto, segundo Las Casas (2006, p. 255) “[...], é o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer ao desejo ou à necessidade de determinado grupo de consumidores”. Neste contexto, os sócios buscam

através da fabricação de tijolos, satisfazer as necessidades da construção civil, com produto de alta qualidade e aspecto visual satisfatório, além de agregar valor final com as entregas e pedidos com produtos em outros formatos, respectivamente, aumentando receitas a partir do frete e fidelizando clientes.

### **10.1.5 Forças de Vendas**

A venda é definida por Weitz et al. (2004, apud Castro et al, 2018, p. 3) como “um processo de comunicação pessoal em que um vendedor identifica e satisfaz as necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes”. A fábrica, como já mencionado, atua de forma a passar a impressão de seu produto ser escasso por meio do cambio com os fornecedores, também há qualidade e resistência, sempre oferecendo produtos excelentes aos clientes, como a cor e embalados em paletes, havendo também a disponibilidade para realizar entregas.

### **10.1.6 Relacionamento com o cliente**

O relacionamento com os clientes é resultante de uma boa gestão de marketing, segundo Cobra e Ribeiro, (2000, apud Limeira, 2010, p. 6) o marketing de relacionamento é um meio ou uma estratégia adotada por uma organização como forma de construir uma relação duradoura com os clientes, com uma sustentação arcada em “confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos, e benefícios mútuos”. De acordo com a atuação da fábrica, identifica-se que tanto internamente quanto externamente, a empresa busca um relacionamento justo e ético com seus clientes, valorizando-o e tentando das melhores formas satisfazê-los e os fidelizar, seja com o atendimento ou com o produto.

### **10.1.7 Ponto de venda**

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), os pontos de vendas podem ser tratados como os meios que serão oferecidos e dispostos os produtos ou serviços aos consumidores finais ou empresariais, ou seja, os comércios, as lojas, varejo, atacado, retiradas no estabelecimento, etc., o que é importante é que sejam locais acessíveis ao público. Diante disso, observa-se que as vendas são realizadas diretamente na fábrica ou através de pedidos realizados via telefonemas ou whatsapp.

## 10.2 RECURSOS HUMANOS

### 10.2.1 Descrição geral da área

A fábrica possui quatorze funcionários, sendo três queimadores, um motorista de caminhão truck, um operador de maromba e nove ajudantes de oleiro e os três sócios que também desempenham funções colaborativas na fábrica, todos são assalariados exceto o administrador geral.

### 10.2.2 Descrição de cargos

De acordo com Paschoal (1998), por meio da descrição de cargos é possível identificar e reunir informações sobre o cargo, especificando-o por meio de tarefas, responsabilidades e outras condições existentes na ocupação do cargo. Dessa forma, cada atribuição estará mais especificada e clara, o que geram menores incertezas por parte dos colaboradores, também, facilitará a elaboração de salários mais coerentes com os esforços.

Entre os cargos exigíveis na fábrica, tem-se ajudante de oleiro, que devem executar todos os serviços de manuseio das peças, sejam eles para dispor nas prateleiras, enfiar, desenfiar e carregar, já os queimadores, apenas ficam responsáveis pelo cozimento dos produtos e a limpeza dos fornos, o operador de maromba desempenha a sua função de operar as máquinas que preparam a argila e moldam as peças, também faz a limpeza e o zelo das máquinas, o motorista de caminhão truck apenas fica responsável por realizar as entregas. Quanto aos sócios, um é responsável pela parte de escritório, outro é administrador geral na fábrica e o terceiro apenas fica responsável pela retirada, transporte, estocagem e manter o caixão alimentador (reservatório para início da linha produtiva) cheio de argila.

Fotografia 1 – Ajudantes de Oleiros desempenhando a atividade de paletização.



Fonte: Os Autores, 2019

Fotografia 2 – Ajudante de Oleiro desempenhando a atividade de enformamento.



Fonte: Os Autores, 2019

Fotografia 3 – Local da retirada da argila (barreiro).



Fonte: Os Autores, 2019

### 10.2.3 Recrutamento, seleção e demissão

Este é o processo que visa preencher vagas ociosas na organização, buscando sempre profissionais qualificados para a função e que ao mesmo tempo tenha a capacidade de atuar em várias áreas da empresa, sendo assim o tipo de colaborador moderno que as empresas procuram.

Teiga (2009, p. 30) evidencia que:

Por recrutamento entendemos o processo de identificar, atrair, recepcionar e triar (pré-selecionar) candidatos potencialmente aptos para responder pelas tarefas inerentes ao cargo que deva ser preenchido, encaminhando e facilitando assim o processo de escolha final (seleção). Um recrutamento, em termos ideais, é econômico em termos de esforço, custo e tempo.

Quanto ao recrutamento e seleção da fábrica, é realizado o anúncio da vaga através da rádio local e entre os colaboradores, pois, na maioria das vezes eles conhecem profissionais que já possuem experiência. Posteriormente, o candidato, passa por uma entrevista pessoal com o

sócio administrador e, preenchendo os requisitos de experiência no cargo, disposição física para a tarefa, não tenha aversão ao trabalho e seja de boa índole, será recrutado por um período de experiência de trinta dias. Caso a pessoa preencha os requisitos e passe pelo contrato de experiência, este último, poderá ainda ser prorrogado por mais sessenta dias ou dispensado se não atingir os objetivos esperados pela fábrica em desempenho.

Demissões apenas ocorrem por justa causa ou quando o empregado não está atingindo os objetivos esperados, ainda, neste último caso, é reavaliado o empregado, pois, a organização raramente realiza dispensas.

#### **10.2.4 Treinamento e desenvolvimento**

O treinamento e desenvolvimento visa adaptar o profissional ao contexto da organização e as suas atividades com a finalidade de desempenhar as suas atribuições de maneira eficiente e evitar falhas:

Por treinamento entendemos o processo de criar, repassar ou desenvolver conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos (tudo isso pode ser chamado de competência), levando os colaboradores de uma organização a patamares de maior produtividade, facilitando, assim, o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais de cada um. (TEIGA, 2009, p. 49).

Todo esse processo de treinamento busca desenvolver conhecimentos e competências antes não identificadas nos trabalhadores, com intuito de agregar valor na empresa.

A empresa procura sempre que possível contratar apenas profissionais com experiência na atividade, o que, para o desempenho das tarefas não exige tanto treinamento, mas, o colaborador necessita sempre estar aprendendo e desenvolvendo e, para isso, é necessário desenvolver os trabalhadores e realizar *feedbacks* constantes, contudo, são realizados treinamentos de segurança e saúde no trabalho, como o uso e a importância dos EPIs, como proceder diante de situações de insegurança, acidentes e procedimentos de brigada de incêndio.

#### **10.2.5 Remuneração**

Trata-se do salário pago em dinheiro aos colaboradores e também benefícios como auxílio alimentação, vale transporte, referentes a realização de suas atividades na organização, como descrito por Ribeiro (2005, p. 267). “O salário recebe diversos nomes (estratégico, flexível etc.), mas, no fundo, trata-se de atribuir o pagamento justo por uma tarefa feita [...]”.

Todos os empregados possuem carteira assinada, recebem de forma assalariada mensalmente até o quinto dia útil conforme a Convenção Coletiva do respectivo sindicato

associado, diferenciando os valores apenas por cargos e funções, devido as variabilidades e graus de riscos das tarefas. Os sócios são remunerados mensalmente exceto o sócio majoritário (sócio administrador), que faz retiradas do caixa da empresa, conforme suas necessidades.

### **10.2.6 Avaliação e desempenho**

Muitas empresas têm implementado o ganho por produção, que pode ser bom para os dois lados, pois aqueles empregados que não se esforçam no desenvolvimento de suas tarefas no decorrer do trabalho, receberiam menos que os colaboradores que produzem mais, tornando assim um sistema de remuneração mais justo e incentivador a todos e assim, os trabalhadores se esforçaram como o esperado pela organização. Segundo Robbins e DeCenzo (2013, p. 214) “É importante que os coordenadores façam com que os seus funcionários se comportem do modo que a organização considere desejável”. Mas, na prática, dependendo do porte da empresa, acaba por ser uma dificuldade, segundo, Kotler e Keller (2006, p. 721) “Empresas pequenas têm dificuldade para definir objetivos claros e estabelecer sistemas de avaliação de desempenho”. E, neste ponto, verifica-se que as empresas de grande porte realmente possuem maiores viabilidades para a adoção de tal forma de incentivo, já nas pequenas, devido as dificuldades pela funcionalidade organizacional, acaba por ser um desafio. Logo, todos os incentivos por parte das empresas são de manter os empregados motivados e produtivos, trazendo grandes benefícios para todos os envolvidos neste processo. Observando então o meio da fábrica, constatou-se que atualmente não há avaliação de desempenho na empresa, os trabalhadores são remunerados mensalmente em cotas fixas de salários, apenas com acréscimos em relação às realizações de horas extras.

### **10.2.7 Higiene, saúde e segurança no trabalho**

Este tema apresenta grande importância para as empresas, pois é fundamental manter o colaborador estimulado e desenvolvendo suas tarefas sem complicações devido a fatores relacionados ao trabalho. Neste sentido Cardella (2016, p. 27) destaca que “Função Segurança, ou simplesmente Segurança, é o conjunto de ações exercidas com o intuito de reduzir danos e perdas provocados por agentes agressivos”. Seguindo as normas de segurança no trabalho é possível evitar acidentes no desenvolvimento das tarefas, pois estes implicam em custos elevados para a empresa, uma vez, que o colaborador doente, não trabalha e ainda a organização deve arcar com os custos envolvidos, realocar outra pessoa na função do empregado afastado ou ainda, está sujeito à multas altíssimas, comprometendo o andamento da organização.

Reforçando com Robbins e DeCenzo (2013) os acidentes de trabalho representam custos extras aos empregadores e perda significativa na produção, em índices muito superiores que as greves, que sempre tem maior atenção por parte da organização, colaboradores e imprensa. A empresa em si, necessita estar atenta à estas normas, principalmente àquelas que são exigidas como básicas, como a formação de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), estar nos parâmetros aceitáveis pela vigilância sanitária do município, possuir formação e instruções de brigada de incêndio, onde todos os colaboradores recebem instruções, por meio de reuniões com o administrador geral ou outro profissional da área de segurança e saúde ocupacional, obrigação de fornecer e inspecionar com exigência da utilização de EPIs para a proteção no desenvolvimento das atribuições de cada empregado.

### 10.3 PRODUÇÃO

#### 10.3.1 Descrição Geral da Área

Atualmente a fábrica conta com nove barracões para secagem dos tijolos (três com prateleiras e seis com gaiolas), um barracão para as máquinas de fabricação e mais um para os fornos de cozimento das peças, também possui um escritório com almoxarifado e outro das máquinas e peças, o layout é organizado de maneira a iniciar as atividades de um lado da fábrica e ir até o fim com a saída do produto pronto para o carregamento no outro, de maneira que facilita o manuseio das peças sem perdas de tempo ou gargalos.

Fotografia 4 – Fábrica Cerâmica Gelinski Ltda, a imagem retrata o barracão das máquinas à frente, o barracão dos fundos em paralelo é o dos fornos e os barracões perpendiculares ao meio são de secagem dos produtos, ao fundo se encontram também as chaminés dos fornos.



Fontes: Os Autores, 2019

Fotografia 5 – Prateleiras para secagem dos produtos.



Fonte: Os Autores, 2019

Fotografia 6 – Gaiolas para secagem dos produtos.



Fonte: Os Autores, 2019

### 10.3.2 Serviços

Envolve todo o processo produtivo de uma empresa, onde os colaboradores realizam suas respectivas atividades, buscando a produção de bens ou serviços. Como relatado por Marques (2012, p. 15). “Entende-se produção como o processo de criação de bens e serviços [...], qualquer empresa ou organização manufatura produtos ou presta serviços com o objetivo de atender algum desejo ou necessidade”. A fabricação envolver quatorze colaboradores, sendo três Queimadores, que são aqueles que abastecem os fornos de cozimento e controlam as temperaturas indicadas, um Motorista de Caminhão Truck para realizar as entregas, um Operador de Marombra para cuidar da confecção das peças e vigiar o funcionamento das

máquinas envolvidas neste processo e nove Ajudantes de Oleiro que realizam as demais atividades de manuseio dos tijolos. Os sócios também possuem papéis colaborativos dentro da organização, um no escritório, um para extração da argila e outro como administrador geral.

### **10.3.3 Qualidade**

Como destacado por Oliveira (2016, p. 10) “Hoje, há um intenso movimento em busca da qualidade. As organizações têm de produzir produtos de qualidade, não mais como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas, sim, como uma condição de preexistência”. Ou seja, “Podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou as excede”. (KOTLER E KELLER, 2006, p. 145). O que é um grande diferencial nos dias atuais, uma vez que, os consumidores, buscam cada vez mais qualidade em comparação a preço, produtos que muitas vezes tem um preço elevado em comparação ao da concorrência, mas que por outro lado traz a satisfação e expectativas esperada pelo consumidor.

No caso da organização em estudo, os produtos são fabricados com controle produtivo manual do início ao fim, sendo separadas as peças defeituosas ou quebradas, apenas peças com perfeita qualidade são levadas para a secagem e, posteriormente, após secas, apenas as peças de tijolos que não possuem defeitos vão para os fornos e, após a queima, novamente ocorre uma separação para que as peças em perfeita qualidade sejam destinadas ao cliente e consumidor. O cozimento é controlado de hora em hora pelo Queimador em função, atingindo sempre as temperaturas mais adequadas para que as peças tenham qualidade em durabilidade e resistência.

### **10.3.4 Armazenagem**

O processo de armazenagem de matéria-prima ou produtos acabados é considerado estoque. Marques (2015, p. 63) define que “O controle dos estoques é uma peça fundamental para permitir a eficiente e eficaz gestão dos custos da área e proporcionar a organização ampliar sua capacidade competitiva em suas operações”. A armazenagem ocorre na seca das peças, que ficam dispostas em prateleiras, então após secos, são empilhado um sobre o outro nos fornos para realizar o cozimento, após cozidos, são embalados em paletes ou carregados diretamente no caminhão de forma granel, dificilmente há ocorrência de estoques, quando ocorrem, são realizadas pilhas com elevação do solo (sobre paletes) quando granel ou paletizado em pilhas de no máximo dois paletes (três metros de altura), sendo que estes estoques quando ocorrem ficam em torno de quinze dias e as quantidades chegam até cem mil unidades.

## 10.4 FINANÇAS

### 10.4.1 Descrição Geral da Área

Fonseca (2012, p. 09) “Entende-se por finanças uma série de princípios econômicos (sobretudo no que concerne ao estudo da microeconomia) e financeiros para maximizar um determinado resultado de valor num período de tempo”. Logo, observa-se que as finanças não são controladas por meio de um controle de caixa ou um sistema informatizado, apenas as vendas possuem um registro por meio das notas fiscais, já os gastos são feitos apenas por meio das perspectivas do sócio administrador, sendo que, nos períodos de baixa produção, no inverno, são realizados menos investimentos.

### 10.4.2 Fluxo de Caixa

Segundo Silva (2018, p. 39) “Fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira as entradas e saídas de recursos financeiros de uma empresa, em um período determinado”. Logo, é de suma importância esse controle, para que não se gaste mais do que se pode pagar ou para não ficar negativo e ter problemas adicionais com os recursos financeiros. O fluxo de caixa da fábrica não é controlado e nem há uma projeção, mas, é possível mensurar os prazos médios de recebimento e pagamento por meio de entrevistas com o responsável pelas finanças, sendo que as vendas em quase setenta por cento são à vista, no cheque ou depósitos bancários, o restante é realizado com no máximo trinta dias. A empresa possui um problema que, não há controle de caixa e o administrador geral possui suas despesas pessoais vinculadas as da fábrica e realiza retiradas para investir em outras áreas.

### 10.4.3 Índices Financeiros

Os “índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis que tem por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações contábeis.” (SILVA, 2005, p. 248). Neste caso, seriam elencados livros de caixa com entradas e saídas, porém, devido não haver um controle efetivo, não é possível apurar índices. Também, embasado nas informações prestadas, conclui-se que a empresa necessita estar continuamente vendendo para que possa suprir as suas necessidades uma vez que não possui reserva de caixa/capital de giro caso necessite cobrir as despesas se não realizar vendas em um período de tempo. Como a empresa está no ramo há oito anos e continua realizando investimentos, entende-se que ela está superavitária.

#### **10.4.4 Administração do Capital de Giro Líquido**

De acordo com Fonseca (2012, p.34) “Quando falamos em capital de giro (CG), estamos nos referindo aos recursos de curto prazo da empresa, ou seja, aqueles que podem ser convertidos em caixa o mais rápido possível no prazo máximo de um ano”.

Não há uma administração efetiva do capital de giro, pois existe dificuldade em manter um caixa da empresa, devido ao patriarca investir o dinheiro da empresa em outras áreas ou realiza retiradas descontroladas, onde, somente as sobras são reinvestidas na empresa, caso necessite de um capital, é recorrido a empréstimos bancários, à terceiros ou ainda, vendas antecipadas.

#### **10.4.5 Estoques**

Ross, et al (2015, p. 1019) Salienta que “De forma semelhante às contas a receber, os estoques representam um investimento significativo para muitas empresas”. Pois, os estoques são recursos parados, podendo desvalorizar com o tempo, estragar ou até mesmo perder a utilidade. Também os custos com manutenção de estoque são elevados para a maioria das empresas, pois necessita de estrutura física como barracões, funcionários e um rígido controle de entrada e saída, que em grandes organizações acabam até mesmo por recorrer à softwares de gerenciamento de “cadeia de suprimento”, onde proporciona facilidades na manutenção do estoque e, para a grande maioria das empresas, são custos que podem ser evitados, com um devido diagnóstico, estudo de mercado e planejamento de estoque.

Na fábrica em estudo, dificilmente há estoques, mas, quando ocorrem, não ultrapassam quinze dias, em quantidades de até cem mil unidades, que ficam dispostas ao tempo, em pilhas a granel ou paletizados, estoques assim apenas acontecem em períodos de resseção no setor civil, como períodos chuvosos, greves, finais de ano e feriados. Os produtos, mesmo com os efeitos do tempo não sofrem danos a médio prazo (três anos), porém, o estoque parado é capital que não está circulando, o que pode desvalorizar após algum tempo.

#### **10.4.6 Contas a pagar**

As contas a pagar é outro ramo das finanças que merece atenção, como descrito por Silva (2018, p. 84) “O princípio básico da gestão de contas a pagar é não pagar nenhuma conta antes do vencimento. [...] possibilidade de melhores condições de prazo com outros fornecedores; compensações entre prazos e descontos; e possibilidade de renegociação de contratos de longo prazo”. Pois, é possível administrar melhor os recursos financeiros de

maneiras a obter melhores rentabilidades até que seja possível a venda e o recebimento, para então, pagar os fornecedores, sendo este contexto, planejado e de acordo entre as partes.

Para as empresas é essencial ter um planejamento para todas suas obrigações financeiras e para isso necessitam negociar com seus fornecedores prazos viáveis de pagamento, de acordo com suas vendas parceladas ou não, para que sempre tenha prazo mais longo nas contas a pagar e menores nos recebimentos, assim mantem um fluxo de caixa necessário para arcar com suas obrigações. Diante disso, as contas a pagar do negócio variam entre 20, 30, 45, 60, 90 e até 120 dias no boleto, ainda há pagamentos com 30 e 60 dias no cheque ou ainda, é feito uma permuta com alguns fornecedores, principalmente os de maravalhas, em que o pagamento fica em crédito para ser retirado em produtos da empresa.

#### **10.4.7 Contas a receber**

Ross, et al (2015, p. 1002) afirma que “Quando uma empresa vende bens e serviços, ela pode solicitar o pagamento na data da venda ou um pagamento antecipado, ou, ainda, conceder crédito aos seus clientes, permitindo algum prazo para pagamento”. O que varia de setor para setor, formas de fidelizar os clientes e maneiras de negociação. Logo, constatou-se que dificilmente há contas a receber no boleto, em sua maioria ou totalidade são em cheques pré-datados, compondo cerca de trinta por cento das contas a receber, variando em datas com até trinta dias e o restante em dinheiro, depósitos ou cheques à vista.

## **11 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Segundo Kotler (2000, p. 98) “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT” (dos termos em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Complementando com Decourt et al (2012, pg. 42) a análise SWOT “Consiste em analisar e cruzar as forças da empresa, as oportunidades do mercado, as fraquezas da empresa e as ameaças do mercado”. Já reforçando com o ponto de vista de Nunes e Cavique (2008, p. 177) “o que o método fundamentalmente procura é fazer uma análise que permita encontrar na empresa, a todos os níveis, recursos e meios, os pontos fortes e fracos das suas capacidades actuais, para chegar às oortunidades e também às ameaças, aos riscos e constrangimentos”. Por isso, o uso dessa ferramenta de diagnóstico torna possível identificar as variáveis externas e internas que afetam o negócio, de maneira que possa ser elencado dados e informações que ficam mais visíveis para maximizar as forças e oportunidades e minimizar as fraquezas e ameaças.

Sendo assim, segue abaixo os dados e informações sobre a fábrica a partir do diagnóstico e análise SWOT:

Quadro 1 – Forças

<b>Forças</b>	
<b>Produção</b>	<b>Marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinário de extração e fabricação próprio;</li> <li>• Qualidade e resistência no produto;</li> <li>• Produção enxuta;</li> <li>• Monitoração de todo o processo produtivo voltado à qualidade e resistência;</li> <li>• Layout adequado para a produção com pouco ou nenhum gargalo;</li> <li>• Possibilidades de fabricação sob encomendas;</li> <li>• Pouco ou nenhum estoque (toda a oferta possui demanda);</li> <li>• Estar em dia com as leis, regulamentos e exigências fiscais, entre outras;</li> <li>• Possui uma área de mineração regulamentada e própria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto visual do produto requerido pelos clientes;</li> <li>• Possibilidade de realizar entregas;</li> <li>• Qualidade e resistência no produto;</li> <li>• Toda oferta possui demanda;</li> <li>• Estar em dia com as leis, regulamentos e exigências fiscais e trabalhistas (pode usar estes elementos como forma de mostrar a responsabilidade sócio ambiental da fábrica com o meio e com os colaboradores);</li> <li>• Produto com agregação de valor.</li> </ul>
<b>Finanças</b>	<b>Recurso Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui crédito no comércio;</li> <li>• Contas a pagar sempre à prazo e à receber 70% à vista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em segurança e ordem no trabalho (CIPA, EPIs, treinamentos, ordem interna, higiene, etc);</li> <li>• Boa relação com os clientes;</li> <li>• Empregados especializados no setor;</li> <li>• Conhecimento dos sócios de todo o processo produtivo;</li> <li>• Treinamento e projeto dos bombeiros.</li> </ul>

Fonte: Os Autores, 2019

Quadro 2 – Fraquezas

<b>Fraquezas</b>	
<b>Produção</b>	<b>Marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção limitada;</li> <li>• Fábrica com chão irregular;</li> <li>• Pouco ou nenhum estoque (no inverno a produção baixa e o preço aumenta e quem possui estoque poderia aproveitar esta alta no valor do produto);</li> <li>• Extrusora depreciada e excesso de manutenção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de propaganda e divulgação;</li> <li>• Não existe plano de marketing;</li> <li>• Clientes que procuram produtos de baixo valor;</li> <li>• Não há missão, visão e valores;</li> <li>• Falta de conhecimento dos consumidores quando ao produto e a localização da fábrica.</li> </ul>
<b>Finanças</b>	<b>Recurso Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco planejamento financeiro;</li> <li>• Receitas baixas;</li> <li>• Falta controle de caixa, entradas e saídas;</li> <li>• Mistura das finanças pessoais com as da empresa;</li> <li>• Necessidade de aumentar o preço dos produtos;</li> <li>• Ausência de reserva de caixa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de responsabilidade da maioria dos colaboradores com as tarefas;</li> <li>• Relacionamento interno de baixo companheirismo entre os colaboradores;</li> <li>• Colaboradores reclamando do chão irregular;</li> <li>• Pouca ou nenhuma definição e <i>feedback</i> ao empregado sobre sua tarefa (insegurança ao que está sendo feito);</li> <li>• Excesso de autoritarismo;</li> <li>• Pouca flexibilidade de ideias;</li> <li>• Alta rotatividade e abstinência dos funcionários;</li> <li>• Dificuldade em implantar um sistema de avaliação de desempenho.</li> </ul>

Fonte: Os Autores, 2019

Quadro 3 – Oportunidades

<b>Oportunidades</b>	
<b>Produção</b>	<b>Marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores pontuais;</li> <li>• Material necessário na produção de fácil acesso e custo benefício;</li> <li>• Abrir filial em outro estado (diminuir custos e materiais utilizáveis na produção como as maravalhas ou lenhas mais baratas em outro estado);</li> <li>• Fornecedor de diesel disponível de acordo com a necessidade (<i>just time</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de uma associação;</li> <li>• Incentivos e políticas do governo para aquecimento da economia (geração de demanda);</li> <li>• Preferência em trabalhar e indicação dos pedreiros aos clientes para adquirirem o produto;</li> <li>• Loteamentos na cidade e na região;</li> <li>• Possibilidade de exportação.</li> </ul>
<b>Finanças</b>	<b>Recurso Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de trocar produtos em material auxiliar na produção;</li> <li>• Abrir filial em outro estado (diminuir custos);</li> <li>• Baixa da taxa de juros.</li> </ul>	

Fonte: Os Autores, 2019

Quadro 4 – Ameaças

<b>Ameaças</b>	
<b>Produção</b>	<b>Marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monopólio do fornecedor de material para paletizar;</li> <li>• Burocracias injustas (fiscalização apenas sobre algumas fábricas);</li> <li>• Sazonalidade (a secagem dos produtos depende das boas condições climáticas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda a produção de tijolos do município segue para a mesma segmentação de mercado e a concorrência se abrange também com empresas de outros municípios;</li> <li>• Concorrência desleal (realizam denúncias indevidas e baixam o preço dos produtos);</li> <li>• Greves gerais;</li> <li>• Políticas do governo que possam desestimular a construção civil ou aumentar o preço do combustível ou outros materiais necessários na produção;</li> <li>• Mercado saturado;</li> </ul>
<b>Finanças</b>	<b>Recurso Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediários e a concorrência barateiam o produto;</li> </ul>	

Fonte: Os Autores, 2019

## 12 SUGESTÕES

Foram elaboradas ações que deveriam ser tomadas com a finalidade de maximizar as forças e oportunidades e diminuir ou extinguir as fraquezas e ameaças da fábrica e, para que tudo o que foi planejado seja melhor conduzido, foi utilizado a ferramenta 5W2H (O que?, Quem?, Quando?, Onde?, Por que?, Como?, Quanto custará?). Essa ferramenta ajuda a realizar e conduzir o plano de ação de maneira mais clara, por se tratar de um processo simples e ao mesmo tempo eficiente. Segundo Marshal Junior, et al (2012, p. 78) “Essa ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e na padronização de processos, na elaboração de planos de ação [...] por meio da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados”. O processo se dá em etapas já definidas, onde temos os seguintes passos: (O que) será feito para solucionar os problemas identificados; (Quem) será o responsável por conduzir todo processo de mudança; (Quando) o prazo de aplicação, onde se faz o controle

cronológico das tarefas; (Onde) as atividades serão aplicadas, local físico, online, endereço, empresa; (Por que) deve se fazer as modificações propostas; (Como) método usado para atingir os objetivos; (Quanto Custará) custo para o desenvolvimento de todas as etapas do plano de ação.

Também, para reforçar e justificar o grau de necessidade e a prioridade de cada ação, foi utilizado a ferramenta de qualidade de solução de problemas e priorização Matriz GUT (gravidade x urgência x tendência) para cada ação. No ponto de vista de Lucinda (2010, p. 69) “Como o próprio nome sugere, a matriz GUT é uma ferramenta de análise de prioridades com base na gravidade, na urgência e na tendência que os problemas representam para suas organizações”. Essa ferramenta visa estruturar a ordem de prioridades das atividades, sendo de grande valia seu uso para estabelecer a ordem dos fatores dentro do plano de ação, atuando como uma balança que mede o grau de impacto que cada problema ou ação pode ocasionar para a organização levando em consideração os danos com o tempo que pode esperar e quais os efeitos caso não seja solucionado ou posto em prática e se o problema pode piorar ou não caso não seja resolvido. Como descrito por Marshal Junior, et al (2012, p. 77) “Matriz GUT é a representação de problemas, ou riscos potenciais, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los, visando minimizar os impactos. É, em geral, utilizada na priorização de problemas e na análise de riscos”.

Todos os elementos recebem notas em uma escala de 1 a 5, de acordo com sua capacidade de oferecer riscos para a organização e assim os valores obtidos para cada uma das três classes são multiplicados, *gravidade x urgência x tendência*, obtendo-se um valor final da multiplicação, em que os itens que receberem as maiores notas são classificados como os que devem possuir maior atenção e serem solucionados o mais rápido possível. Seguindo um exemplo abaixo:

Quadro 5 – Ferramenta de análise de prioridade: GUT

IMPORTÂNCIA = G x U x T		
G	GRAVIDADE	Consequência se nada for feito para resolver o problema
U	URGÊNCIA	Quanto tempo pode esperar para a solução problema
T	TENDÊNCIA	Proporção do problema no Futuro

Fonte: Os Autores, 2019

## 12.1 PLANO DE AÇÃO

### 12.1.1 Substituição da extrusora

Quadro 6 – Ação 1: Substituição da extrusora

<b>Ação 1</b>				
<b>O que</b>	Substituição da extrusora			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski			
<b>Quando</b>	01 de Dezembro de 2019			
<b>Onde</b>	Fábrica			
<b>Por que</b>	Máquina atual depreciada, quebrando e atrasos na produção			
<b>Como</b>	O designado ficará responsável de buscar informações sobre a nova máquina compatível com a estrutura, com a potência do motor e da rede elétrica da fábrica, bem como, o melhor custo-benefício. Possibilidade do fornecedor receber a máquina velha como entrada no negócio e o restante em cheques pré-datados no mínimo em doze vezes ou caso não seja possível, buscar possibilidades de financiamentos com juros baixos			
<b>Custo</b>	R\$60.000,00 à R\$75.000,00			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Substituição da extrusora	5	5	5	125

Fonte: Os Autores, 2019

A extrusora é um tipo de máquina, chamada também de maromba que, força a passagem de um material através de um orifício, dando origem ao produto, no caso da fábrica, há uma forma na saída, dando molde aos tijolos, este é um processo mecânico operado, evidentemente, por uma máquina especializada referente à produção de componentes de forma contínua, sendo a principal máquina da fábrica. Foi observado e registrado que a máquina está muito depreciada, suas peças não se ajustam e necessita de reposição semanalmente devido às quebras que vem ocorrendo, deixando-a muito tempo parada, gerando muitas despesas à fábrica, sendo que foram gastos entre os meses de Julho à Outubro de 2019 em torno de R\$18.000,00 (24% do valor da máquina nova sugerida no valor mais alto), gerando também a diminuição na produção, pois os colaboradores ficam sem atividades para realizar e mesmo assim serão pagos. Com a substituição desta máquina por uma nova, além de diminuir o tempo parado e os custos com manutenção, já que a máquina nova dificilmente terá problemas, a fábrica vai aumentar a

produção pois vai ser possível fabricar com menos água no material, diminuindo o tempo que necessitam para ficarem secos, os produtos terão maior qualidade e resistência e o capital humano passará a ser melhor aproveitado, contribuindo para sanar atrasos de enforas e de entregas da produção.

### 12.1.2 Separar as finanças pessoais e da fábrica das do sócio administrador

Quadro 7 – Ação 2: Separar as finanças pessoais e da fábrica das do sócio administrador

<b>Ação 2</b>				
<b>O que</b>	Separar as finanças pessoais e da fábrica das do sócio administrador			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski, Robson Gelinski e Jeferson Gelinski			
<b>Quando</b>	01 de Dezembro de 2019			
<b>Onde</b>	Fábrica			
<b>Por que</b>	Separar as finanças pessoais do sócio das finanças da fábrica			
<b>Como</b>	Realizar a soma das despesas pessoais do sócio e, em concordância entre os três sócios, realizar essa segregação a partir de um salário por meio do Pró-Labore			
<b>Custo</b>	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável.			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Atribuição de salário ao sócio administrador	5	5	5	125

Fonte: Os Autores, 2019

Visto que as finanças pessoais do sócio administrador e as da fábrica estão confundidas, é de extrema importância separá-las, uma vez que, o faturamento da fábrica pode induzir o sócio a gastar mais ou, tentar aumentar o padrão de vida que não condiz com a sua realidade e, no momento de balancear as saídas e entradas, o caixa pode ficar negativo, gerando problemas financeiros ao negócio. Ou seja, a falta de controle financeiro pode levar a retiradas de capital da fábrica sem necessidades e de forma excessiva, desestabilizando-a financeiramente, sendo um dos principais motivos de baixos investimentos, crises e até falência empresarial. Diante disso, a proposta de intervenção, convêm segregar as finanças pessoais das da fábrica por meio da elaboração de um salário mensal de acordo com os gastos pessoais do sócio administrador, em concordância entre os três sócios, com a finalidade de um maior controle de caixa, evitando retiradas desnecessárias.

### 12.1.3 Registro e gerenciamento do fluxo de caixa

Quadro 8 – Ação 3: Registro e gerenciamento do fluxo de caixa

<b>Ação 3</b>				
<b>O que</b>	Registro e gerenciamento do fluxo de caixa			
<b>Quem</b>	Robson Gelinski			
<b>Quando</b>	01 de Dezembro de 2019			
<b>Onde</b>	Escritório			
<b>Por que</b>	O fluxo de entradas e saídas da fábrica não são registradas em um livro caixa ou em um <i>software</i> , o que não é possível apurar índices, saber a “saúde financeira” do negócio e não é possível realizar planejamentos com base em dados financeiros.			
<b>Como</b>	O responsável ficará encarregado de desenvolver uma planilha digital (no Excel) ou buscar na internet planilhas ou <i>software</i> para o registro e gerenciamento de caixa (entradas e saídas) gratuitas que podem ser baixadas em sites, como do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), indicamos as planilhas digitais que possam ser apurados e realizados registros diários em planilhas mensais.			
<b>Custo</b>	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável.			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Registro e gerenciamento do fluxo de caixa	5	5	5	125

Fonte: Os Autores, 2019

O registro e gerenciamento do fluxo de caixa sem dúvidas é um dos itens fundamentais no sucesso de qualquer negócio. Por meio de um bom registro e gerenciamento financeiro, é possível compreender a saúde financeira do negócio de modo geral, por meio dele é possível mensurar as entradas e saídas financeiras, o que impacta diretamente nos resultados e no planejamento financeiro. Como pretende-se melhorar o controle financeiro, este é o melhor caminho após a segregação das finanças pessoais do sócio administrador das da fábrica, o que vai gerar segurança financeira e plena certeza quanto a receita e a destinação de cada dispêndio, contribuindo para a identificação de desperdícios ou gastos em recursos não necessários ou que não há necessidades de desembolsos, permite também criar e manter um histórico que pode ser consultado sempre que necessário. A orientação de buscar planilhas e *software* que possam ser registrados dados diariamente em planilhas mensais, devido apresentar maior grau de detalhamento, o que facilita na geração de informações precisas e na tomada de decisões assertivas.

### 12.1.4 Capital de giro

Quadro 9 – Ação 4: Capital de giro

<b>Ação 4</b>				
<b>O que</b>	Capital de giro			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski, Robson Gelinski			
<b>Quando</b>	01 de Dezembro de 2019			
<b>Onde</b>	Banco			
<b>Por que</b>	Poder operar com confiabilidade aproveitando as oportunidades de negócio, o mercado deste setor também é muito instável, o qual é dependente inteiramente das boas condições climáticas, ocorrem semanas de baixas vendas e gastos adicionais inesperados, assim terá como operar quando ocorrerem estes imprevistos, também, terá uma reserva para pagamento de férias e décimo terceiro salário dos colaboradores			
<b>Como</b>	Utilizando a mesma conta bancária, será identificado qual investimento é mais atrativo e de preferência com liquidez diária ou de resgate automático. O primeiro passo será evitar gastos desnecessários, logo, com a segregação do salário do sócio administrador e com o registro do fluxo de caixa, haverá maior controle das finanças e, como forma de gerar caixa foi indicado buscar o fechamento de pedidos com pagamentos antecipados			
<b>Custo</b>	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável.			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Capital de giro	5	5	5	125

Fonte: Os Autores, 2019

Devido a fábrica não possuir uma reserva de emergência ou uma quantia em dinheiro para se precaver de situações em que não ocorram vendas, tenham baixas produções, quebra de algum maquinário, imprevistos climáticos e um planejamento para o pagamento do décimo terceiro salário e férias dos colaboradores, como já vem ocorrendo, foi sugerido manter uma quantia equivalente para cumprir com os compromissos com os colaboradores e os fornecedores entre três semanas à um mês, caso não sejam realizadas nenhuma venda nesse período. Como foi sugerida na “ação” a segregação das contas do sócio administrador por meio do Pró-Labore e o controle do fluxo de caixa por meio de registros, se tornará mais eficaz no controle financeiro e conseqüentemente contribui para a formação do capital de giro que, poderá por

meio da própria conta corrente do banco, deixar o dinheiro em um investimento de retorno automático ou de liquidez diária, como os Certificados de Depósito Bancário (CDB), assim o dinheiro estará rendendo e poderá ser usado a qualquer momento. Assim, por meio do controle, de corte de gastos desnecessários e o fechamento de pedidos com pagamentos antecipados, o acúmulo de capital será mais rápido.

### 12.1.5 Ser afirmativo nas atribuições de atividades e realizar *feedbacks*

Quadro 10 – Ação 5: Ser afirmativo nas atribuições de atividades e realizar *feedbacks*

Ação 5				
<b>O que</b>	Ser afirmativo nas atribuições de atividades e realizar <i>feedbacks</i>			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski e Robson Gelinski			
<b>Quando</b>	01 de Dezembro de 2019			
<b>Onde</b>	Fábrica			
<b>Por que</b>	Empregados realizando as atividades com insegurança e com baixos resultados			
<b>Como</b>	Passar as atribuições para cada empregado de forma clara, direta e objetiva, repassando aos empregados o planejamento diário e semanal da fábrica. Realizar <i>feedbacks</i> quanto ao que está sendo executado e os resultados			
<b>Custo</b>	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável.			
Matriz GUT				
Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT
Ser afirmativo nas atribuições de atividades e realizar <i>feedbacks</i>	5	5	5	125

Fonte: Os Autores, 2019

Foi observado que os empregados, em grande maioria, estavam desempenhando as suas funções com incertezas, não sabendo se estavam desempenhando de maneira eficiente suas atribuições e o que realmente deveria ser feito, o que reduz a motivação, a produtividade e a qualidade do trabalho, gerando resultados abaixo do esperado. Com esta ação, será possível desenvolver uma cultura motivacional que envolva os funcionários em realizar as suas atividades de maneira segura, sabendo o que deve ser feito, como e o que se espera de resultados, além de compreender como está sendo o entendimento das relações de atribuição e execução das atividades através dos *feedbacks*.

### 12.1.6 Desligamento empregatício e contratação

Quadro 11 – Ação 6: Desligamento empregatício e contratação

<b>Ação 6</b>				
<b>O que</b>	Desligamento empregatício e contratação			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski e Robson Gelinski			
<b>Quando</b>	20 de Dezembro de 2019			
<b>Onde</b>	Fábrica			
<b>Por que</b>	A fábrica possui um empregado que é faltoso e evita sempre que possível o trabalho			
<b>Como</b>	Convidar o funcionário a realizar um acordo empregatício mediante sindicato, caso não seja aceito, analisar as possibilidades e realizar a demissão. Contratar outro profissional com perfil mais jovem (entre 18 e 31 anos) e que se adeque ao perfil organizacional da fábrica			
<b>Custo</b>	R\$3.000,00 à R\$4.000,00			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Desligamento empregatício e contratação	5	5	4	100

Fonte: Os Autores, 2019

Em observações, foi constatado que há um colaborador que evita o trabalho sempre que possível e vem se ausentando do trabalho sem justificativas que atestariam as suas ausências, além de disseminar a desmotivação e desunião entre a equipe, o que é prejudicial à cultura organizacional e ao desempenho da equipe, advindo de um mal recrutamento e seleção. Diante disso, o desligamento é indispensável e a contratação de outro deve ser direcionada ao perfil da organização, para que se recrute e selecione aquele que esteja apto e de acordo com as principais características da organização. Entre a margem dos valores para a demissão e contratação, encontram-se, respectivamente, a multa do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, que é de 40% do total do Fundo ou de 20% no caso de um acordo e para recrutamento R\$25,00 por dia com divulgações na rádio. Para a demissão, foi indicado a demissão com aviso prévio e, para o recrutamento e seleção, realizar por meio de indicações pelos próprios empregados ou o uso das redes sociais e a rádio local.

### 12.1.7 Aquisição de uma empilhadeira à diesel

Quadro 12 – Ação 7: Aquisição de uma empilhadeira à diesel

<b>Ação 7</b>				
<b>O que</b>	Aquisição de uma empilhadeira à diesel			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski e Robson Gelinski			
<b>Quando</b>	02 de Janeiro de 2020			
<b>Onde</b>	Fábrica			
<b>Por que</b>	Diminuir custos com combustível, erradicar gastos com óleos lubrificantes, melhorar o carregamento e manuseio dos paletes.			
<b>Como</b>	O designado ficará encarregado de realizar os levantamentos de custo-benefício da máquina e, para viabilizar melhor o negócio, dar preferência àquele fornecedor que pegar em troca a máquina antiga e que aceite pagamento em cheques pré-datados, em no mínimo doze vezes ou, em último caso, buscar financiamento do restante do valor com juros baixos, sendo o indicado uma máquina à diesel, semi-nova e filipada (rodado duplo)			
<b>Custo</b>	R\$40.000,00 à R\$45.000,00			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Aquisição de uma empilhadeira à diesel	5	5	4	100

Fonte: Os Autores, 2019

Esta ação foi sugerida após uma avaliação da máquina operando e de dados obtidos financeiramente pelo sócio responsável pelas aquisições, sendo constatado que estava tendo um grande gasto com óleos lubrificantes, óleos hidráulicos e com combustível GNV (Gás Natural Veicular) e, analisando a possibilidade de substituição e o custo benefício de outra empilhadeira, à diesel, que poderia chegar a uma economia de aproximadamente R\$1.500,00 (um mil e quinhentos reais) por mês, foi verificado que os custos poderiam cobrir as parcelas de uma máquina semi-nova (caso fosse financiada) e, em dois anos e meio à três anos quitaria apenas com a diminuição dos custos, além disso, ocorrerá a melhoria no carregamento, visto que empilhadeira atual quebra algumas peças de tijolos nos paletes e possui baixo rendimento, demandando muito tempo para o trabalho.

### 12.1.8 Construção de pisos

Quadro 13 – Ação 8: Construção de pisos

<b>Ação 8</b>				
<b>O que</b>	Construção de pisos			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski, Robson Gelinski e Jeferson Gelinski			
<b>Quando</b>	1º-21/Mar./2020; 2º-20/Jun./2020; 3º-22/Ago./2020; 4º-21/Nov./2020			
<b>Onde</b>	Barracões de secagem dos tijolos com prateleiras e o barracão das máquinas.			
<b>Por que</b>	Facilitar a locomoção, diminuir perdas de tempo e produtividade, agilizar o transporte dos produtos, evitar atrasos em enformamento			
<b>Como</b>	Nos três barracões com prateleiras serão construídos pisos apenas nos locais de locomoção e no barracão das máquinas, podendo ser dividido em até 4 etapas durante o ano, desde sigam a ordem: barracão das máquinas, prateleiras mais distantes da extrusora, depois as prateleiras mais próximas da máquina e no barracão das máquinas.			
<b>Custo</b>	R\$11.000,00 à R\$12.000,00			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Construção de pisos	5	4	3	60

Fonte: Os Autores, 2019

Sugere-se a construção de pisos nos barracões, uma vez que a fábrica possui chão bruto com irregularidades, o que acaba exigindo maior esforço dos funcionários, demandando maior tempo para a execução das atividades, diminuindo a qualidade e a produtividade, pois, as irregularidades no chão levam a deformações nas peças e perdas por quebras, além de exigir maior esforço dos colaboradores para empurrar os carrinhos de carregar os tijolos, esta ação pretende agilizar o processo, melhorar a produtividade e a qualidade no transporte dos produtos, o que facilitará para o colaborador a locomoção, exigirá menores esforços, evitando também a necessidade dos colaboradores fazerem horas extras para a conclusão das atividades de enformamento (enchimento dos fornos), uma vez que todo o processo se tornará mais rápido e os tempos com a extrusora parada serão menores ou até extinguidos. Foi indicado o concreto usinado, pois, este concreto seca mais rápido e, como as construções serão aos sábados, na segunda feira já vai estar seco, sendo possível o trabalho sobre o piso e, de acordo com as empresas que oferecem este tipo de produto na região, cada carga vem no máximo de 9m<sup>3</sup>, logo, a área a ser construída é de 35,80m<sup>3</sup>, sendo assim, cada etapa exigirá uma carga de concreto e,

outro fator que facilita o trabalho é que este tipo de concreto pode ser espalhado por meio de uma mangueira, o que demandará menos tempo na construção. A construção ficará encarregada dos três sócios que sempre se dispõem eles mesmo realizarem as construções quando necessário na fábrica. Quanto aos custos, de acordo com os orçamentos com os fornecedores via telefonemas, estes podem parcelar cada carga de concreto em até três vezes.

### 12.1.9 Desenvolver missão, visão e valores para a fábrica

Quadro 14 – Ação 9: Desenvolver missão, visão e valores para a fábrica

<b>Ação 9</b>				
<b>O que</b>	Desenvolver missão, visão e valores para a fábrica			
<b>Quem</b>	Robson Gelinski			
<b>Quando</b>	01 Fevereiro 2020			
<b>Onde</b>	Fábrica			
<b>Por que</b>	A fábrica não possui missão visão e valores			
<b>Como</b>	O designado ficará encarregado de desenvolver a missão, visão e valores de acordo com os objetivos e perspectivas dos sócios, sendo pautado no que os clientes necessitam e esperam com o produto ou com a fábrica.			
<b>Custo</b>	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável.			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Desenvolver missão, visão e valores para a fábrica	5	3	2	30

Fonte: Os Autores, 2019

Antes mesmo que qualquer empresa abra as suas portas, é fundamental possuir bem definidos a missão, visão e valores, sabe-se que esta é a primeira parte que deve ser feita quando se realiza o planejamento estratégico, pois, são eles quem criarão a identidade da empresa e nortearão o trabalho que será desenvolvido pelos seus envolvidos e conseqüentemente o alcance dos resultados e o sucesso do negócio, assim como o que a personalidade de uma pessoa tem a dizer sobre ela, a personalidade da empresa será a identidade e a imagem passada ao público. A visão é aonde a fábrica quer chegar, o que ela está buscando e a missão é as aspirações, metas e objetivos que serão o caminho para se atingir a visão, já os valores servirão de base para que os colaboradores tenham crenças o mais próximo possível da fábrica, por que eles as representarão em suas funções no dia a dia, sendo importante que eles saibam e sintam

encorajados a segui-la, o que deve ser lembrado periodicamente, pois, é ela quem vai dar suporte à todas as ações dentro da fábrica. Diante disso, foi recomendado como Visão, “Ser a melhor fábrica de tijolos da região do Paraná oferecendo alto valor para os clientes e os colaboradores”, como Missão “Oferecer produtos de qualidade com o melhor atendimento, a melhor equipe e de maneira sustentável e sócio ambiental”, já os valores “Excelência, ética, responsabilidade, humanização, trabalho em equipe, profissionalismo, competência, segurança, sustentabilidade, valorização do trabalhador e melhoria contínua”.

### 12.1.10 Cursos técnicos administrativos

Quadro 15 – Ação 10: Cursos técnicos administrativos

<b>Ação 10</b>				
<b>O que</b>	Cursos técnicos administrativos			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski			
<b>Quando</b>	01 Fevereiro 2020			
<b>Onde</b>	Departamento de Empreendedorismo do Município de Cândido de Abreu			
<b>Por que</b>	O sócio possui perfil nato de empreendedor, porém muito autoritário, pouco flexível, trabalhando em um modelo conservador e sem técnicas administrativas			
<b>Como</b>	O Designado vai se informar no departamento de empreendedorismo do município a respeito dos cursos ofertados pela prefeitura			
<b>Custo</b>	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável.			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Cursos técnicos administrativos	3	3	3	27

Fonte: Os Autores, 2019

A maioria das empresas no Brasil tem fundação familiar que, crescem com os valores do fundador e, enquanto os recursos e as operações são poucas ou mais simples, a administração é fácil e mais controlada, no entanto, com o passar dos anos, com o crescimento do empreendimento, as ações mudam e os recursos demandam de uma gestão muito complexa, o que enseja na necessidade de adquirir conhecimentos de gestão e de administração em um nível maior. Sendo assim, a ação visa flexibilizar o sócio administrador, tornando-o mais atualizado e capacitado às formas técnicas de gestão e de se comunicar de maneira adequada com os colaboradores, ser mais flexível às opiniões e menos autoritário, pois, muitas vezes os colaboradores podem deixar de opinar por suas ideias não serem aceitas pelo sócio

administrador, ficarem inseguros quanto as atividades e não questionarem ou até mesmo ocorrer a desmotivação da equipe.

### 12.1.11 Associação dos ceramistas

Quadro 16 – Ação 11: Associação dos ceramistas

<b>Ação 11</b>				
<b>O que</b>	Associação entre os ceramistas			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski, Jeferson Gelinski e Robson Gelinski			
<b>Quando</b>	20 Março 2020			
<b>Onde</b>	Município de Cândido de Abreu			
<b>Por que</b>	Diminuição da concorrência desleal, aumento do poder de barganha dos ceramistas, facilitar a aquisição de produtos e equipamentos com menores custos, possibilidade de transporte aos empregados, erradicar o monopólio do fornecedor de material para paletizar			
<b>Como</b>	Participar e incentivar a participação dos demais ceramistas para a formação da associação dos ceramistas de Cândido de Abreu, buscando apoio do governador e do prefeito do Município			
<b>Custo</b>	R\$700,00 à R\$800,00			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Associação entre os ceramistas	3	3	3	27

Fonte: Os Autores, 2019

Na região de Cândido de Abreu há, neste ano, dezenove fábricas de tijolos em operação, é conveniente a união entre elas para a formação de uma Associação, com a finalidade de fortalecer a barganha como clientes e melhorar as estratégias para aumentar a margem de lucro como fornecedores. O que abre oportunidades para a busca de fornecedores de materiais com menores preços por meio da compra conjunta, uma vez que todos trabalham e necessitam dos mesmos materiais na fabricação, poderão quebrar o monopólio do fornecedor de material para paletizar, evitarão a concorrência desleal, terão maior apoio dos entes públicos e compartilharão experiências que será úteis como forma de *bechmarking*. Também por meio desta ação, poderá ser possível exigir a aquisição de um transporte para os colaboradores, uma vez que todas as fábricas seguem um mesmo caminho próximas à rodovia.

### 12.1.12 Construção de prateleiras

Quadro 17 – Ação 12: Construção de prateleiras

<b>Ação 12</b>				
<b>O que</b>	Construção de prateleiras			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski, Robson Gelinski e Jeferson Gelinski			
<b>Quando</b>	16; 17 e 18 de Julho de 2020			
<b>Onde</b>	Barracão das máquinas			
<b>Por que</b>	Aumentar a produção em 10% aproveitando um espaço que não está sendo utilizado.			
<b>Como</b>	Mudar a cozinha e armários dos empregados na cozinha de alvenaria da casa debaixo do barracão, desmanchar o restante e fazer prateleiras reutilizando as madeiras			
<b>Custo</b>	R\$3.000,00 à R\$3.400,00			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Construção de prateleiras	3	2	2	12

Fonte: Os Autores, 2019

No barracão das máquinas, há uma área que possui a cozinha dos funcionários, uma casa de madeira e um espaço vazio, o que totalizam 420m<sup>2</sup>, uma vez que esta área não está sendo utilizada, pois, a casa está desocupada e os sócios não pretendem alugar ou morar e, como a produção está limitada, é possível construir prateleiras neste espaço para o aumento da produção, que pode chegar em até 10% (50.000un/mês) do total da produção. Como forma de economizar e, como forma de reduzir custos, indica-se que sejam reutilizadas as madeiras da casa na construção das prateleiras e a cozinha dos funcionários mude para a cozinha da casa, que é de alvenaria e fica na extremidade do barracão, aproveitando o máximo do espaço. A data para realizar esta ação foi escolhida em um período de inverno, em que ocorrem a diminuição da produção e, com isso, não será contratado mão de obra de fora, os próprios sócios realizarão as construções e será utilizado os próprios colaboradores da fábrica que, de acordo com os sócios, nesta data ficam com tempo ocioso na fábrica.

### 12.1.13 Reconhecimento da marca

Quadro 18 – Ação 13: Reconhecimento da marca

<b>Ação 13</b>				
<b>O que</b>	Reconhecimento			
<b>Quem</b>	Robson Gelinski			
<b>Quando</b>	01 Fevereiro 2020			
<b>Onde</b>	Redes sociais e na fábrica			
<b>Por que</b>	Ampliar o reconhecimento da marca pelos clientes e consumidores			
<b>Como</b>	Através das redes sociais, boas experiências para os clientes, participação de eventos se preocupar com a qualidade dos produtos e com a imagem, assim como da empresa e seus colaboradores			
<b>Custo</b>	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável.			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Reconhecimento	2	3	2	12

Fonte: Os Autores, 2019

A estratégia de reconhecimento é a maneira de colocar a sua marca, produto ou a organização na mente dos consumidores de maneira que seja positiva, sendo uma forma de se obter vantagem competitiva, mas, que demanda tempo, em contrastang

, os benefícios são duradouros e de sucesso. Com o fortalecimento da marca no mercado, ocorrerá a fidelização de clientes, recomendações (como já vem ocorrendo) e aumento da credibilidade no mercado, por isso, essa forma de marketing é importante para qualquer empresa e foi recomendado para a fábrica. Para isso, será necessário o responsável trabalhar com os colaboradores a imagem da empresa através da missão, visão e valores, para saberem o que fazem e porque fazem, pois assim sentirão direcionados ao bem comum na organização e vão fazer o melhor, também, a imagem de valor deve estar presente nos mais diversos meios de comunicação, podendo ser através das redes sociais, criando páginas e divulgando além dos produtos, conteúdos que agregam valor ao consumidor e que o façam sentir interesse em visitar, olhar a página e os conteúdos. Também é fundamental que se passe experiências boas, principalmente envolvendo as sensoriais, com produto de qualidade, aspecto visual bonito e bom atendimento, criando um vínculo emocional com o consumidor.

### 12.1.14 Troca do caminhão caçamba de puxar argila

Quadro 19 – Ação 14: Troca do caminhão caçamba de puxar argila

<b>Ação 14</b>				
<b>O que</b>	Troca do caminhão caçamba de puxar argila			
<b>Quem</b>	Albino Gelinski e Robson Gelinski			
<b>Quando</b>	Até 17 Abril 2021			
<b>Onde</b>	Fábrica			
<b>Por que</b>	O atual está depreciado, diminuir custos, melhorar as possibilidades de entregas com menores quantidades na cidade e no interior, aumentar receitas			
<b>Como</b>	O responsável se encarregará de realizar o levantamento do melhor veículo a custo-benefício que atende às necessidades da fábrica, buscar a possibilidade de entregar o veículo velho como entrada no negócio com possibilidade e receber o restante em produtos da empresa ou em pré-datados no mínimo em doze vezes ou caso não seja possível, buscar possibilidades de financiamentos com juros baixos, recomenda-se um veículo seminovo.			
<b>Custo</b>	R\$50.000 à R\$60.000,00			
<b>Matriz GUT</b>				
<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GUT</b>
Troca do caminhão caçamba de puxar argila	3	1	3	9

Fonte: Os Autores, 2019

A fábrica possui dois caminhões, um apenas para entregas dos produtos e outro apenas para o transporte da matéria-prima (argila) até o estabelecimento. Muitas vezes o caminhão de realizar entregas está com a agenda cheia e em outras vezes, as entregas são pequenas demais para serem realizadas com este caminhão, pois é trucado e grande, por isso tem lugares que ele não acessa, logo, seria conveniente realizar essas entregas com um caminhão menor, ou seja, o caminhão de puxar argila, já que ele fica parado alguns dias no mês, no entanto, esse veículo se apresenta muito desgastado e precário quanto itens de segurança, iluminação e sinalização, o que limita muito o tráfego fora da fábrica e impossibilitando a realização de entregas na cidade e região, sendo apenas usado para trabalhos internamente, logo, com a aquisição de um novo veículo, será possível realizar entregas de pequenos pedidos e a entrada em locais de pequeno espaço.

### 13 CUSTOS E PRAZOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Para tornar o plano de ação, os prazos e os custos mais visual e compreensível foi elaborado o seguinte quadro técnico abaixo:

Quadro 20 – Custos e prazos para implementação do plano de ação

<b>Ações</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo mínimo R\$</b>	<b>Custo máximo R\$</b>
1- Substituição da extrusora	01/12/2019	60.000,00	75.000,00
2- Separar as finanças pessoais e da fábrica das do sócio administrador	01/12/2019	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável	
3- Registro e gerenciamento do fluxo de caixa	01/12/2019	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável.	
4- Capital de giro	01/12/2019	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável	
5- Realizar <i>feedbacks</i>	01/12/2019	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável	
6- Desligamento empregatício e contratação	20/12/2019	3.000,00	4.000,00
7- Aquisição de uma empilhadeira	02/01/2020	40.000,00	45.000,00
8- Construção de pisos	21/03/2020 à 21/11/2020	11.000,00	12.000,00
9- Desenvolver missão, visão e valores para a fábrica	01/02/2020	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável	
10- Cursos técnicos administrativos	01/02/2020	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável	
11- Associação entre os ceramistas	20/03/2020	700,00	800,00
12- Construção de prateleiras	16; 17 e 18/07/2020	3.000,00	3.400,00
13- Reconhecimento da marca	01/02/2020	Pertinente às atividades rotineiras do colaborador responsável	
14- Troca do caminhão	17/04/2021	50.000,00	60.000,00
Duração do plano de ação	17 meses	Custo mínimo R\$	<b>Custo máximo R\$</b>
<b>Custo total do plano de ação</b>		167.700,00	200.200,00

Fonte: Os Autores, 2019

O plano de ação proposto para a fábrica terá início na data de 01 Dezembro de 2019 e, para que todas as ações estabelecidas sejam cumpridas, demandara de um período de 16 meses, com encerramento planejado para a data de 17 abril 2021, totalizando dezessete meses.

Os Custos de todo o projeto proposto para a Cerâmica Gelinski Ltda, está orçado em um custo mínimo de R\$167.700,00 e máximo de R\$200.200,00. Sendo que este valor será empregado de forma gradativa e ao efetuar cada ação proposta a empresa obterá aumento na produção e diminuição dos custos, com isso ao final do plano, o valor do investimento não terá tanto impacto nas finanças da empresa.

#### **14 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entre outros aspectos, vale ressaltar a importância e a contribuição que o diagnóstico estratégico e a elaboração de uma proposta de um plano de ação trouxe para a Cerâmica Gelinski Ltda, tornando-a mais competitiva e atingindo de maneira mais eficiente seus objetivos.

A fábrica, ao abrir suas portas para a realização dos estágios, das observações e da realização deste projeto de melhoria, consolidou uma parceria que é fundamental para o sucesso no mundo dos negócios: teoria e prática juntas, em busca de maximização de resultados e conquista de mercado não deixando de lado os fatores econômicos, sociais e culturais envolvidos em qualquer processo de mudança.

É importante salientar também que os conteúdos bibliográficos, de autores em marketing, produção, finanças e recursos humanos, consistem no arsenal fundamental para a completa intervenção, embasamento e suporte dos fatos práticos, posicionamento estratégico e contribuição aos processos administrativos das empresas em geral, sejam elas micro, pequenas ou até grandes organizações. Destacando também que estes aspectos e informações adquiridas teoricamente auxiliaram nas dificuldades e benefícios que o estudo trouxe para ambas as partes.

A formação acadêmica, trouxe contribuições na utilização das ferramentas de gestão empresarial e, assim como a teoria, colocadas em prática, nos métodos e procedimentos de análise de dados, no exercício do diagnóstico estratégico através da análise SWOT, no planejamento de cada ação através da ferramenta 5W2H e a utilização da Matriz GUT para a priorização da execução das melhorias.

Como continuidade do estudo, é válido a realização de um novo diagnóstico estratégico anualmente, com a finalidade de verificar como está as operações da fábrica e o mercado de atuação, para assim, realizar planejamentos e desenvolver novas ações de melhorias, sugere-se

ainda a constante busca em aperfeiçoamento de técnicas e meios para uma melhor gestão empresarial na fábrica.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9º ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007. 745 p.

CARDELLA, Benedito. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes: uma abordagem holística: segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 269 p.

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2018. (ISBN: 978-85-97-01654-3). Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016550/>>. Acesso em: 15 nov 2019.

COBRA, Marcos A. **Marketing Básico: Uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Consultoria em Marketing: Manual do Consultor**. São Paulo: Editora & Marketing, 2003

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. – São Paulo: Atlas, 2017. (ISBN: 978-85-97-01301-6). Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/cfi/6/10!/4/16@0:16.6>>. Acesso em 16 nov. 2019

DECOUT, Felipe; NEVER, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 136 p.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON Hamilton Luiz. **Administração estratégica: avaliação de desempenho**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva 2012. 272 p.

FONSECA, José Wladimir Freitas da. **Administração financeira e orçamentária**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 224 P.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 3 Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z: 80 Conceitos que todo profissional precisa saber**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 251 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing:** análise planejamento implementação e controle. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 750 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 371 p.

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing.** 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 600p.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006. 528 p.

\_\_\_\_\_. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa.** 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007. 195p.

\_\_\_\_\_. **Marketing:** conceitos, exercícios, casos. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 372 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. **Estratégias diferenciadas de marketing aplicadas aos diversos segmentos de mercado:** diferenciação e inovação em marketing. São Paulo: Saraiva, 2007. 338 P.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade:** fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

LIMEIRA, T. M. V. **Fundamentos de marketing. Gestão de marketing.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 1-15.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Malhotra; tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2019. (ISBN: 978-85-970-1076-3).

Disponível em:

<[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/cfi/6/10!/4/12@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/cfi/6/10!/4/12@0:0>)>.

Acesso em: 02 nov. 2019.

MARQUES, Cícero Fernandes. **Estratégia de gestão da produção e operações.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 144 p.

MARSHAL JUNIOR, Isnard. Et al. **Gestão da qualidade e processos.** 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 204 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

NUNES, João Coelho. CAVIQUE, Luís. **Plano de marketing Estratégia em ação:** Revisão: Eda Lyra e Publicações Dom Quixote 2008 Alfragide: Portugal 2.<sup>a</sup> edição: Novembro de 2008. 360 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 34. ed. – São Paulo: Atlas, 2018. (ISBN: 978-85-97-01683-3).

Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/cfi/6/10!/4/2@0:0>>.

Acesso em: 16 nov. 2019

OLIVEIRA, Otávio de. **Gestão da qualidade, higiene e segurança na empresa.** São Paulo: Cengage, 2016.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** Rio de Janeiro: Qualytmark, 1998. 272 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 311 p

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A nova administração.** 1

ed. São Paulo: Saraiva, 2014. (ISBN: 978-02-22533-6). Disponível em: <

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502225336/cfi/4!/4/4@0.00:8.34>>.

Acesso em: 24 nov. 2019.

ROSS, Stephen A.; et al. **Administração financeira: versão brasileira de corporate finance.**

10º ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. (ISBN: 978-85-8055-432-8). 1.196 p. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554328/>>. Acesso em: 25 nov.

2019

SILVA, Jose Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 432 p

TEIGA, Adriano José. **Gestão de Pessoas.** Curitiba: São Paulo: Saraiva, 2009. 311p.