

ANÁLISE ADMINISTRATIVA FINANCEIRA DE UMA MELHORIA DE PROCESSO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PAVIMENTAÇÃO COM PAVER¹

Alekcia Mara Casarotto; Danielle Tosetto de Oliveira²
Anderson Aquiles Viana Leite; Fernanda Patrícia Moratelli Lavall; Paulo Padilha dos Santos³

RESUMO

O objetivo do estudo foi realizar uma análise administrativa financeira de uma inovação ou uma melhoria de um processo em uma empresa do ramo de pavimentação com pavers, com o intuito de melhorar a qualidade do processo além de otimizar o tempo e os movimentos dispostos na elaboração de uma calçada, por exemplo. Com relação aos procedimentos metodológicos o estudo foi classificado como método indutivo. O nível de pesquisa foi o descritivo. O delineamento foi estudo de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista, observação e questionários. A população do estudo foi às empresas do segmento de pavimentação com pavers e a amostra ficou representada por uma empresa do segmento localizada no município de Nova Itaberaba-SC. Os dados foram analisados qualitativamente por meio de um questionário. Os resultados evidenciam técnicas relativas à comunicação integrada de marketing, administração financeira e orçamentária, a contribuição da administração da produção para a empresa, desenvolvimento organizacional e legislação social e trabalhista, descritos respectivamente.

Palavras-chave: Pavimentação. Pavers. Qualidade. Otimizar tempo.

1 INTRODUÇÃO

Com a economia fragilizada, o setor onde está inserido o ramo de pavers também sentiu uma diminuição significativa neste ano. Segundo Walter Cover, no Jornal Diário Comércio Indústria e Serviços na coluna Negócios, (2017 p. 6) "as perspectivas para os mercados imobiliário e de obras de infraestrutura neste ano são negativas." Ainda, de acordo com o presidente da Abrammat, em 2017 as vendas da indústria para construtoras devem recuar de 3% a 4%, enquanto que as concessões previstas pelo governo federal só devem ter reflexos em 2018. Melhoria no processo produtivo utilizando a ferramenta da produção enxuta com o objetivo de eliminar ou minimizar atividades não agregadoras de valor ao produto final, que, de acordo com o site administradores.com um dos maiores desperdícios são: "movimentações

¹ Atividade corporativa desenvolvida no curso de Administração 2017/1.

² Acadêmicos do curso de Administração UCEFF e-mail: alekciacasarotto@hotmail.com; daanielle.tosetto@gmail.com.

³ Orientadores da atividade desenvolvida ao longo do semestre de 2017/1. Docentes da UCEFF.

mal planejadas; distâncias grandes a serem percorridas; melhoria nas entregas; evitar o desperdício de matéria-prima; minimizar a perda de mão de obra” (9 de novembro de 2010).

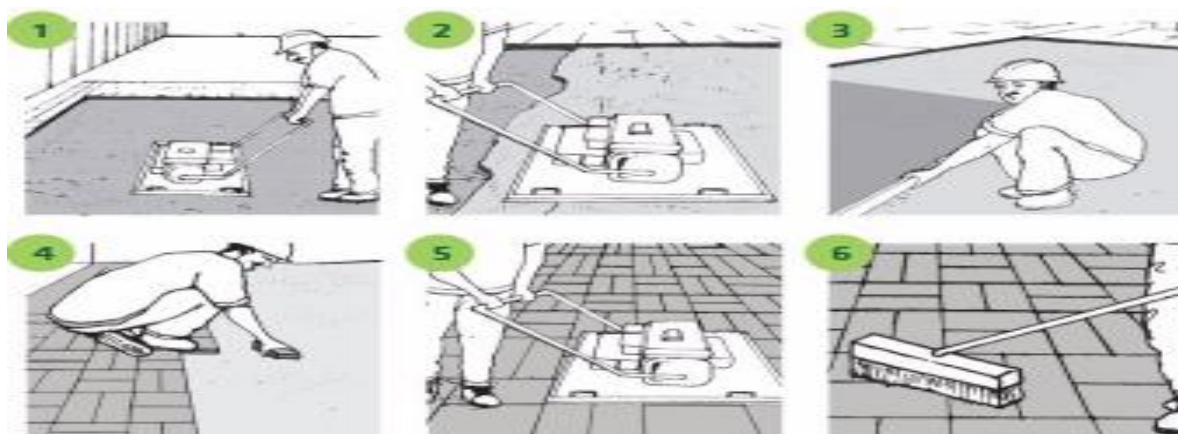
Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Quais as estratégias administrativas financeiras que geram efeitos na planta produtiva inovadora de uma empresa do ramo de pavimentação com pavers?** O objetivo do estudo é analisar as estratégias administrativas financeiras da inovação ou melhoria que possibilitam o aumento da produtividade e diminuição do retrabalho na empresa do ramo de pavimentação com pavers, instalado no oeste de Santa Catarina.

O estudo justifica-se pela compreensão das pesquisadoras em relação a estratégia administrativa financeira que gera efeito na planta produtiva inovadora para que a empresa desenvolva saudavelmente e de maneira sustentável. O estudo também contribui no conhecimento adquirido pelos pesquisadores com relação ao segmento de pavimentação com pavers.

2 AMBIENTE DE ESTUDO

De acordo com o Associação Brasileira de Cimento Portland (ABCP) em novembro de 2014, o pavimento intertravado chamado pavers são peças pré-moldadas de concreto, que são assentados sobre uma cama de areia, é travado pela contenção (meio-fio) e pelo atrito entre a areia e as peças. As peças podem ter espessuras diferentes para cada local, como por exemplo, em calçadas para pedestres a espessura sugerida é 4 cm e para aonde possa passar carros e veículos pesados, com espessura de 6 cm ou 8 cm, é muito utilizado por ter a liberação do tráfego imediato.

Imagem 1. Passo-a-Passo da pavimentação com paver intertravado



Fonte: ABCP, 2014.

Como observado na imagem acima o passo-a-passo da pavimentação começa: 1- Nivelamento e compactação do subleito (Terreno); 2- Instalação das contenções, nivelamento e compactação da base; 3- Espalhamento e nivelamento (sarrafeamento) da areia do assentamento; 4- Colocação das peças de concreto, alinhamento, cortes e ajustes; 5- Compactação inicial, revisão, ajustes, espalhamento de areia, rejuntamento e compactação final; 6- Limpeza e liberação ao tráfego (ABCP, 2014).

Segundo Sebrae (2012) o mercado de piso intertravado cresceu em 2011 destacando-se pela plasticidade, economia e durabilidade, a demanda por este tipo de piso cresceu significativamente em 2011 e a tendência é a de que este crescimento se mantenha. Os dados indicam que este tipo de pavimento cresceu cerca de 50% em 2011. “Esse crescimento foi além das expectativas chegando a quase empatar com a demanda por paralelepípedos que sempre foi maior”. Este crescimento está ligado à demanda cada vez maior por produtos ecológicos

TecPar (2011) explica que o piso intertravado oferece diversas vantagens, entre elas a variedade de formato e cores, durabilidade, fácil manuseio e economia na obra. “São peças pré-fabricadas de concreto, que se encaixam umas às outras sem a necessidade de argamassa ou de mão de obra especializada. Além disso, este piso aumenta em até 30% a capacidade de reflexão da luz, diminuindo a necessidade de postes ou até mesmo permitindo com que eles fiquem mais espaçados”. Para TecPar (2011), as expectativas são que o mercado fique ainda mais aquecido e as expectativas são ótimas para o piso intertravado.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica vamos tratar de como é o desenvolvimento organizacional dentro das empresas, também das ferramentas de comunicação integrada de marketing, ainda iremos citar a administração da produção nas empresas, já na administração financeira e orçamentária elencamos as finanças da empresa e por fim falaremos sobre a legislação social e trabalhista que iremos usar no cotidiano nas organizações.

3.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A disciplina de desenvolvimento organizacional evidencia a importância do comportamento humano e a estrutura das organizações, por meio de um estudo sistemático.

3.1.1 Estrutura pessoal

A teoria de Max Weber descreve as estruturas e o tipo ideal de organização, que chamou de burocracia. Mas a teoria por ele imposta que são as hierarquias definidas, regras e regulamentos detalhados e relacionamentos interpessoais, mas não era o que acontecia na realidade (PASETTO; MESADRI, 2012).

Para Kanaane (1999, p.37), a “organização é um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimilados e transmitidos sucessivamente pelos membros”. Pasetto e Mesadri (2012 p.38) proporcionam uma reflexão crítica quando questiona independente do porte da empresa, o que é mais importante: a empresa ou o pessoal?

A resposta é simples: nem a mais perfeita organização obterá resultados caso seja conduzida por pessoas incompetentes, nem o mais competente pessoal obterá bons resultados com uma organização defeituosa. A história da administração está repleta de exemplos de quadros de pessoal errados que arruinaram planos organizacionais e de como maus planos organizacionais frustraram quadros excelentes de pessoal. Obviamente, pessoal e organização estão inter-relacionados.

Os autores ainda destacam que “o líder é aquele indivíduo que consegue influenciar as pessoas que estão sob sua supervisão para que estes atinjam os resultados esperados” (2012 p. 61), e que os objetivos esperados não são apenas do líder, mas, também, do grupo de trabalho. O comportamento de liderar vai de aprender a liderar, e isso pode ser desenvolvido e aperfeiçoado ao longo dos tempos.

O papel do gestor dentro de uma empresa é essencial, Dias (2012 p.34) diz que “planejar é definir o futuro da empresa ou projeto”, e para isso precisa que o gestor exerça o papel de líder coordenando e organizando o projeto. O gestor que vai tomar a frente do projeto precisa conhecer todos os passos e informações nele contidas, desde os recursos físicos, financeiros, bem como, a equipe de trabalho. Dias (2012 p.34) afirma ainda que “tornou-se cada vez mais desafiante para os líderes gerenciar uma equipe de diferentes culturas, hábitos, personalidades e costumes, trabalhando dentro do mesmo time”. A organização tem sua cultura que é criada pelo fundador da empresa. O gestor deve orientar os colaboradores sobre a cultura da empresa, mesmo que cada indivíduo tenha uma maneira de trabalhar, e proporcionar aproximação entre eles.

As organizações são formadas por pessoas que dependem da interação entre si para atingir objetivos propostos. Neste processo de interação, revelam-se os elementos da cultura de

cada indivíduo, do grupo e conseqüentemente da organização de trabalho. A cultura que os indivíduos devem seguir na maioria das vezes revela a conduta do fundador da organização (PIRES; MACEDO, 2006).

O ambiente organizacional é uma construção abstrata que pode ser vista a partir de uma série de perspectivas. Dois dos autores mais influentes nesse campo de estudo são Emery e Trist, os quais defendem que os ambientes podem variar em grau de complexidade e mudança. Sob essa perspectiva, os ambientes do tipo turbulento se modificam constantemente e introduzem elevados graus de incerteza na organização (MORESI, 2002 apud Emery e Trist 1965). O desenvolvimento organizacional tem o objetivo de mudar ou melhorar a cultura e o clima organização. Serrão (2010) relaciona que o clima organizacional que é o conjunto de valores e atitudes nas relações no interior da organização e a cultura organizacional que é a sua historicidade, baseada em crenças; são comportamentos que podem ser melhorados com um bom desenvolvimento e um gestor de excelência, mas cada qual colaborador carrega suas necessidades e opiniões sobre determinadas situações, o desenvolvimento pode ajudar a manter um clima de aceitação das partes sem geração de conflito.

3.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Para que o marketing surta o efeito necessário na mente do consumidor é necessário usar vários meios de comunicação para atingir o público-alvo, desse modo todos os canais devem ter a mesma mensagem, ou seja, a comunicação entre os meios deve ser integrada.

O marketing nas organizações está se tornando cada vez mais valorizado, devido ao retorno de curto ou longo prazo que este traz. Segundo Crescitelli e Ogden a definição atual da American Marketing Association (AMA):

Marketing é uma atividade organizacional em um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor e gerenciar relacionamento com clientes, mantendo benefícios para a organização e para seus públicos de interesse. Segundo essa definição, três fatores merecem destaque: 1) a entrega de valor em detrimento da oferta de produtos e serviços; 2) o relacionamento com clientes; e 3) a geração de benefícios não somente para a empresa e seus clientes, mas também para os públicos de interesse da empresa (os stakeholders) (CRESCITELLI; OGDEN, 2007, p. 1).

Para fazer com que o marketing tenha o efeito desejado é de suma importância fazer com que todos os meios se comuniquem, se integre e se completem para passar ao consumidor a mensagem correta, trazendo benefícios para a organização.

O conceito de Comunicação Integrada de marketing é uma evolução, até certo ponto natural, do processo de comunicação de marketing, pois no contexto atual - em que predominam alto nível de segmentação do mercado, a fragmentação dos meios de comunicação e a saturação de mensagens veiculadas -, para fazer uma comunicação eficaz, as empresas utilizam de várias formas de comunicação simultaneamente. Nessa circunstância, torna-se necessário fazer com que todas as diferentes formas de comunicação transmitam uma única mensagem, gerando sinergia e potencializando os efeitos da comunicação a fim de provocar de maior impacto e, dessa maneira abandonar o lugar-comum e se destacar. (OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 20).

Segundo Corrêa, (2004, p. 223) a avaliação de campanhas publicitárias é necessária para se ter a noção de que está indo na direção certa, diminuindo os riscos e incertezas, aumentando, assim, as probabilidades de melhor retorno sobre o investimento realizado. Ainda segundo Corrêa (2004, p. 181) O ponto mais importante para qualquer plano de comunicação é o conhecimento profundo das características do público-alvo. Nesse sentido, além dos dados demográficos, é necessário investigar e pesquisar os hábitos comportamentais das pessoas, descobrir os aspectos psicológicos da sua maneira de ser, sua cultura e suas crenças.

Além de ter uma boa comunicação e conseguir passar a mensagem de forma correta para os consumidores ter posicionamento de mercado é outro fator de extrema importância para a organização, pois segundo Públio (2013, p. 175) o posicionamento está intimamente relacionado com o público-alvo, pois “não está relacionado ao produto, nem à marca do mesmo, mas com que o público penso sobre ele”. Além disso, o posicionamento é um elemento que estabelece o contorno da personalidade da marca e com isso funcionará como base para todo desenvolvimento criativo.

3.3 ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO

É o sistema de administrar a produção, diminuindo seus desperdícios, aumentando a produtividade, maximizando o tempo e aumentando o lucro. O termo administração da produção é o gerenciamento das operações físicas da empresa, no ambiente de serviço e ao chão de fábrica. A utilização dela se faz para melhorar o desempenho dos recursos produtivos do homem, máquinas, materiais, sistemas de administração dentro da organização; ajuda a melhorar a qualidade, aumentar a produção, reduzir custos e diminuir prazos de entrega (LACERDA, 2007). Slack (1999, p. 50) considera cinco objetivos de desempenho a serem seguidos pelo sistema de produção: “[...] a qualidade dos bens e serviços, a velocidade em que eles são entregues aos consumidores, a confiabilidade das promessas de entrega, a flexibilidade para mudar o que é produzido e o custo de produção”.

Guedes (2008) apresenta que “um modelo de transformação é composto por input, processo de transformação e output.” Os inputs são classificados como matéria prima, produto que chega para ser transformado “[...] Os recursos de transformação são compostos por instalações (prédios, equipamentos, tecnologia) e funcionários (pessoas que operam as instalações)” (GUEDES, 2008, p.1).

Ribeiro (2010, p.1) explica o que é o controle estatístico de processo:

É uma ferramenta da qualidade utilizada nos processos produtivos (e de serviços) com objetivo de fornecer informações para um diagnóstico mais eficaz na prevenção e detecção de defeitos/problemas nos processos avaliados e, conseqüentemente, auxilia no aumento da produtividade/resultados da empresa, evitando desperdícios de matéria-prima, insumos, produtos, etc.

O autor ainda destaca que a função básica do controle é padronizar a produção, para não ocorrer oscilações nas especificações dos produtos finais da organização. É também importante para através dela coletar dados do processo e formaliza-se uma normatização que deverá ser seguida pelos envolvidos do processo.

3.3.1 Ganhos gerados a partir da inovação e através da produção enxuta

De acordo com Araújo e Rendes, produção enxuta visa diminuir os desperdícios da produção, implementando métodos e ferramentas que são Mapa do Fluxo de Valor (MFV), o Heijunka Box, o Kanban, e outros. Ainda segundo os autores Araújo e Rendes (2006, p.2) os princípios da produção enxuta são:

Especificar o que gera e o que não gera valor sob a perspectiva do cliente. Ao contrário do que tradicionalmente se faz, não se deve avaliar sob a óptica da empresa ou de seus departamentos; Identificar todos os passos necessários para produzir o produto ao longo de toda a linha de produção, de modo a não serem gerados desperdícios; Promover ações com o objetivo de criar um fluxo de valor contínuo, sem interrupções, ou esperas; Produzir somente nas quantidades solicitadas pelo consumidor; Esforçar-se para manter uma melhoria contínua, procurando a remoção de perdas e desperdícios.

Este método está presente dentro das empresas para ajudar na produção, a crescente necessidade de estruturas organizacionais enxutas prevêm reduzir desperdícios e são mais flexíveis como base para obter vantagem competitiva.

3.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTO

A administração financeira e orçamentária visa controlar as entradas e saídas da empresa, achar maneiras de obter lucro e minimizar os custos da produção e comercialização. O fluxo de caixa para a empresa é muito importante, porque ele tem a responsabilidade de controlar as entradas e saídas de dinheiro da organização. Conforme Segundo Filho (2005, p. 8), “a boa gestão de caixa é um dos fatores mais importantes para a liquidez e rentabilidade da empresa”.

De acordo com Rochman (2007, p.29):

A falta de capital de giro pode culminar com a quebra da empresa, seu excesso, porém, pode comprometer a rentabilidade do negócio, pois os ativos que o compõem geram baixos retornos, afetando, dessa forma, a criação de valor do negócio. Como consequência, isso torna o capital de giro um mal necessário. Se de um lado ele possui baixo retorno, por outro, é essencial para a sobrevivência da empresa.

Segundo Lourdes, (2010) todas as organizações têm as atividades empresariais que envolvem recursos financeiros, que visam ter uma geração de lucro. E o objetivo da Administração financeira para as empresas é o aumento do seu lucro ou rentabilidade para seus proprietários.

A demonstração financeira é importante, por que relata a geração de lucro e de caixa e no balanço patrimonial mostra os elementos patrimoniais existentes, o que nos mostra a importância disso para a gestão financeira das organizações (PADOVEZE, 2011).

O fluxo de caixa para a empresa é muito importante, porque ele tem a responsabilidade de controlar as entradas e saídas de dinheiro da organização. Conforme Segundo Filho (2005, p. 8), “a boa gestão de caixa é um dos fatores mais importantes para a liquidez e rentabilidade da empresa”.

O investimento inicial para colocar um negócio próprio pode ser um valor alto dependendo do ramo. Este investimento vai ser utilizado para gastos nas instalações, organização, aquisição de ativos fixos (máquinas e equipamentos). Também contratação de colaboradores para realizar as atividades, com isso eles começam a se relacionar com fornecedores e clientes (MEGLIORINI; VALLIM, 2008).

Feita a demonstração de fluxo de caixa se consegue fazer as demonstrações dos resultados do balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício (DRE). Blatt (2001, p.6) diz que “as demonstrações da origem das aplicações de recursos tem sido usada como um meio de avaliar as mudanças no bem-estar financeiro da empresa”.

Blatt (2001, p. 6) ainda cita que:

Por meio do Balanço Patrimonial, do Demonstrativo de Resultados e dos outros demonstrativos, a empresa registra a sua ‘história’, naturalmente, oficial. [...] Enquanto o balanço representa uma foto da empresa, o demonstrativo de resultados corresponde como a um filme, isto é, representa o desempenho da empresa durante um determinado período e não uma data.

A controladoria da empresa é de acordo com o resultado das análises, a visão de como a empresa está andando, tendo lucro ou prejuízo aparece nestes resultados. Para ver a viabilidade do negócio, se é viável ou não a abertura de um empreendimento no mesmo ramo, de acordo com seus resultados (BLATT, 2001).

3.5 LEGISLAÇÃO SOCIAL E TRABALHISTA

A legislação social e trabalhista não é usada somente por advogados, profissionais de administração também se beneficiam dessas normas, utilizando dentro das organizações para amparo legal de seus colaboradores. A organização deve estar sempre atualizada com as leis trabalhistas, pois atualmente os colaboradores estão sempre atualizados e querem fazer acontecer às leis que os regem.

De acordo com Nascimento (2009, p. 403), sobre a igualdade e a legislação brasileira, no direito comum, se tem os direitos fundamentais que protegem e regem colaboradores e empregadores, para que ambas as partes estejam em sintonia e que nenhum dano futuro ocorra, ou seja minimizado. De acordo com Nascimento (2009, p. 478) “esses direitos, na esfera das relações de trabalho, têm como fundamento a necessidade de garantia de um mínimo ético, que deve ser preservado nos ordenamentos jurídicos, nas relações de trabalho como forma de organização jurídico-moral da sociedade quanto à vida, saúde, integridade física, personalidade e outros bens jurídicos valiosos para a defesa da liberdade e integração dos trabalhadores na sociedade perante a qual tem o dever-direito ao trabalho”.

A legislação surgiu devido a necessidade de organização de pessoas em determinados locais. Segundo Cremonini (2016, p.7) a legislação de informal:

Surgiu aos poucos, a necessidade de impor aos homens determinadas regras para dirigir sua conduta, seu comportamento, disciplinando a vida social. Através dessas normas o Estado impõe um mandamento, uma proibição ou uma permissão, sem que seja identificado o seu sujeito passivo ou ativo. Assim, o Poder Judiciário regula o Estado de fatos hipotéticos e ainda de fatos futuros na ordem social, prevendo uma relação entre pessoas e coisas, afim de que haja paz e progresso na sociedade, respeito mútuo entre as pessoas e respeito à propriedade alheia, evitando atritos entre os homens. Nessas condições, todos passam a ter direitos e deveres de tal forma que para alguém exigir seus direitos precisa cumprir suas obrigações.

As normas podem ser morais ou religiosas, dependendo da consciência moral do indivíduo e do ambiente em que este está inserido.

Segundo Delgado (2011) “o direito individual do trabalho define-se como: complexo de princípios, regras e institutos jurídicos que regulam, no tocante às pessoas e matérias envolvidas a relação empregatícia de trabalho, além de outras relações laborais normativamente especificadas”.

Ambas as partes se complementam, com normas específicas ou gerais disponibilizadas nacionalmente. Com isso o relacionamento entre colaborador e empregador é igualitário mesmo alterando o ramo da empresa. Independente da função que o indivíduo irá exercer ele consegue buscar seus direitos e a empresa consegue impor normas amparadas pela lei.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento da humanidade está em um ritmo acelerado, com isso o homem sente necessidade de acompanhar essa evolução junto. O aprendizado acontece em toda sua vida, para desvendar esse conhecimento da ferramenta essencial é o estudo (FIGUEIREDO et al, 2014). O método indutivo é no qual partem dados particulares, no qual se infere uma verdade geral e universal, que não estavam nas pesquisas anteriores. O objetivo é formar um texto conclusivo cujo conteúdo é muito mais amplo do que se foi analisado anteriormente (MARCONI; LAKATOS, 2003 *apud* FIGUEIREDO et al, 2014).

Segundo Figueiredo, Schneider, Zeni e Zeni (2014, p. 39):

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. [...] Envolve técnicas padronizadas de coleta de dados, como observações sistemáticas.

Contém um estudo aprofundado e certa flexibilidade, utiliza entrevistas, questionários, mas principalmente observações de aonde ocorre à pesquisa, isto se chama, estudo de campo (GIL, 2010 *apud* FIGUEIREDO e tal, 2014).

A pesquisa qualitativa são informações que não podem ser quantificáveis, é obtido de forma descritivo e poder ser através de questionário feito pelo entrevistador, com perguntas abertas, os dados são analisados indutivamente. E Rodrigues (2007 p.5) afirma que “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa” (RODRIGUES 2007, p. 5).

Para uma boa análise, são instrumentos essenciais a entrevista e a observação. A entrevista faz com que se crie um estreito relacionamento entre entrevistador e entrevistado, tem umas ferramentas importantes como um roteiro para saber o que fazer no momento em que ela estará sendo realizada, e poder ser estruturada (roteiro fixo), ou não estruturada (com apenas um título motivador), ou semiestruturada (com roteiro flexível). E as observações têm maior credibilidade às coletadas no momento do acontecido, mas podem ser questionadas depois de ocorrido (FIGUEIREDO e tal, 2014).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste tópico iremos analisar o processo do sistema atual da empresa pesquisada e entrar no segmento de pavimento intertravados (pavers) e o processo em que faremos a inovação.

5.1 DESCREVER A EMPRESA ANALISADA – PROCESSO ATUAL

A empresa analisada é a BC pavimentações e terraplenagens, localizada na cidade de Nova Itaberaba-SC, próximo a BR-282. A empresa é constituída por 2 sócios, enquadrada como Empresa de Pequeno Porte (EPP) no regime tributário Simples Nacional e atua a 6 anos no mercado. A empresa atua em Nova Itaberaba e região, atendendo as principais empresas como Realiza Empreendimentos Imobiliários, Imobiliária Santa Maria e Prefeituras. O serviço principal da empresa é pavimentação com Pavers, Calçamentos e Terraplenagens.

O meio mais tradicional e usado pela empresa para divulgação dos serviços é apenas o marketing boca a boca. A formação de preço tem como base o preço de mercado e os custos para sua realização. A venda à vista tem como 5% de desconto e a prazo 5% de acréscimo, na forma de boletos, dinheiro e cheques.

Os impostos que empresa paga são ISS, Pis, Cofins, FGTS, INSS e ICMS que mais onera a empresa. Possui 29 funcionários. Quando há contratações, o colaborador passa por uma integração com um colaborador mais experiente, que explica sobre a empresa e as funções a serem exercidas.

O processo atual do pavimento intertravado na construção de uma calçada de 2 metros de largura precisa de 3 funcionários, por exemplo. No início da pavimentação, enquanto estão nivelando e compactando o chão, os três trabalham em conjunto, depois enquanto os dois

auxiliares levam o paver e depositam pequenos montes ao alcance do calceteiro, ele agachado calça os pavers.

Imagem 2: Colaborador calçando os pavimentos intertravados.



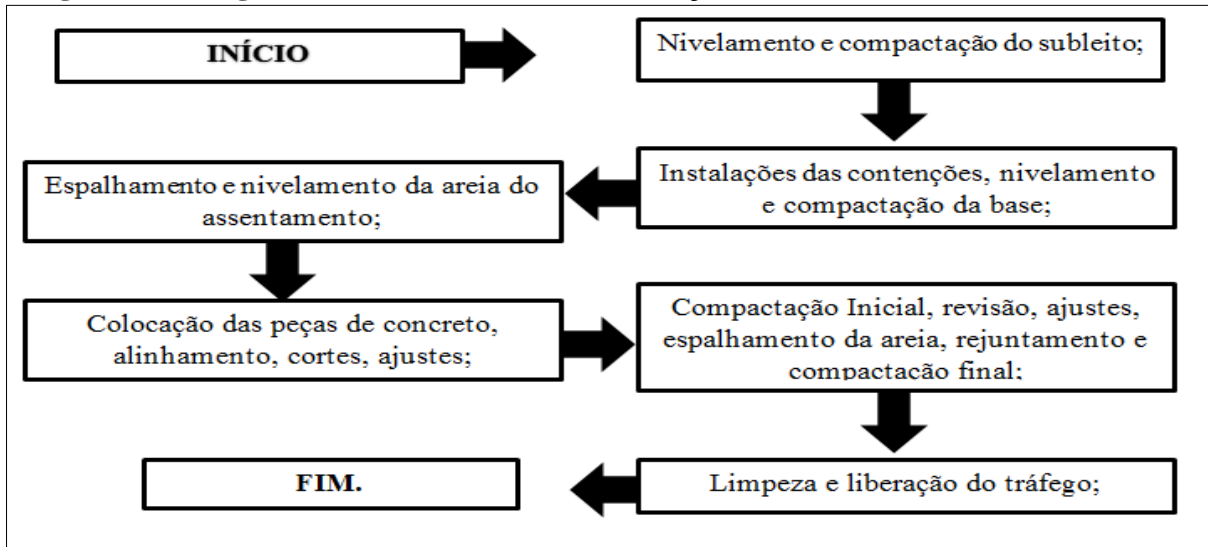
Fonte: pesquisa 2017.

Na imagem 2, se pode observar como é o atual processo da empresa. O calceteiro encaixa os pavers agachado, utilizando os pavers que já foram amontoados próximos a si, para que ele tenha em mãos as peças, e de certa forma facilitar seu serviço.

5.1.1 Planta produtiva – produto – layout

Uma das melhores maneiras de mostrar visualmente o passo a passo de ações que envolvem um determinado processo é construir um fluxograma, que é utilizado para o mapeamento dos processos do trabalho e representar graficamente, situações, fatos, movimentos e relações de todo tipo a partir de símbolos (CONCEITO, 2015). Para representar as etapas do projeto do pavimento intertravados (Paver) vai ser utilizado um fluxograma do processo do serviço:

Imagem 3: Fluxograma do Processo de Pavimentação BC



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Depois de detalhar o processo de pavimentação do paver, é possível identificar as oportunidades para melhorar a situação atual. O diagrama de espinha de peixe deixa possível ter maior eficiência na detecção de problemas da empresa, e conseguir planejar uma possível solução para o problema encontrado. Após a detecção do problema na empresa é possível identificar as informações através da ferramenta 5W2H.

A ferramenta de planejamento e controle de ações em função da meta escolhida e o 5W2H são dadas informações de atividades que precisam ser desenvolvidas com máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Periard (2009, p.1) afirma que: “Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita”. O 5W2H é válido para deixar todas as informações necessárias levantadas, para não surgir dúvidas e erros durante a execução das atividades (PERIARD, 2009).

Quadro 1: 5W2H, dados do produto inovador

What? (O que?)	How? (Como?)	How Much? (Quanto Custa?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	Where? (Onde?)	Why? (Por que?)
Banquinho de ferro, estofado e com rodas; Carrinho de ferro e com rodas; e guarda sol.	O processo construção do produto, vai ser a compra da matéria-prima (ferro, rodas), soldar e montar.	Uma unidade vai ter o custo de R\$ 957,53 reais. Conforme apêndice B.	Colaborador de montagem e solda.	No mês 06 (junho) do ano de 2017.	Na sede da empresa BC pavimentações e terraplenagens	Melhorar o processo de trabalho otimizando o tempo de forma funcional e zelando pelo bem estar do colaborador.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Após detectar o problema e analisá-lo, torna-se mais compreensível a solução do problema dentro da empresa. O produto que foi analisado vai ter uma melhoria para ajudar a otimizar o tempo de colocação das peças, e auxiliar para o bem estar do colaborador, aumentando o lucro devido ao aumento de produtividade que o calceteiro irá fornecer.

5.1.2 Situação financeiro – administrativa

Demonstração de resultado (DR) atual da empresa escolhida, no segmento de pavimentação de pavers. No Quadro 2, se observa apenas a demonstração do resultado atual da organização, a projeção para daqui a 12 meses sendo implementada a melhoria no processo. A situação atual da empresa na demonstração de resultado, em termos financeiros é R\$ 420.477,60 de lucro bruto, as despesas que a empresa paga é de R\$ 163.367,00 por mês devido a despesas gerais com máquinas e ferramentas e despesas com pessoal. A empresa tem um resultado operacional no final de mês de R\$ 116.354,58, e depois das provisões com IR e CS de R\$ 29.899,58, que poderá ser aplicado para novos investimentos.

Quadro 2: Fluxo de Caixa da empresa observada

FLUXO DE CAIXA		Atual (R\$)
ENTRADAS	Vendas a Vista	113.560,00
	Duplicatas 30 dias	149.480,60
	Duplicatas 60 dias	157.437,00

	A – TOTAL DOS RECEBIMENTOS	420.477,60
SAÍDAS	Fornecedores	27.650,00
	Tributos 5%	4.986,02
	P&P 2%	1.994,41
	Folha de Pagamento	50.400,00
	Adicionais Trabalhistas	4.032,00
	Despesas gerais	41.500,00
	Amortização Empréstimos	-
	Retirada dos Sócios	60.000,00
	B – TOTAL DOS PAGAMENTOS	190.562,43
SALDO	SALDO ANTERIOR	200.000,00
	SALDO DO MÊS	229.915,17
	SALDO DISPONIVEL	429.915,17
	SALDO FINAL	429.915,17

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O fluxo de caixa atual teve o total de recebimento de R\$ 420.477,60 de entradas, e saídas de R\$ 130.562,43 com folha de pagamento e outras despesas do mês, levando em consideração também saldo anterior projetado se obteve um salde de R\$ 694.757,55, disponível para outros fins de investimento.

5.1.3 Planejamento organizacional e estratégias de marketing

A empresa BC Pavimentação e Terraplenagem têm seus processos separados de acordo com a demanda para cada serviço. Como trabalham com terraplanagem, pavimentação e muretas de calçadas, eles analisam e fazem um orçamento de acordo.

Todas as matérias-primas utilizadas durante os processos são terceirizados. Seus principais fornecedores são: Paviment e Ecolaje com o abastecimento de pavers; e a Votorantim, com o abastecimento de cimento. A empresa mantém essas parcerias à mais de cinco anos, utilizam os melhores materiais para agregar e entregar o melhor serviço.

As decisões principais, referentes aos materiais a serem utilizados e adquiridos, quanto tempo pode levar a obra, além de questões financeiras em geral são tomadas pelos dois sócios, Srs. Emerson Casarotto e Nildemar Bianchi. Demais decisões, ou imprevistos durante as obras, que são de fácil resolução, os colaboradores se encarregam. A empresa, até o momento nunca realizou seu próprio marketing, não utiliza a ferramenta CIM, pois até o momento não havia notado a importância do mesmo. Para conseguir fazer girar seu capital, a empresa conta com a

ajuda de seus clientes que já contrataram seus serviços e que divulgam para conhecidos, tudo informalmente, através do marketing boca a boca.

5.1.4 Estrutura pessoal

Para demonstrar cargos em determinada organização é recomendável a construção de um organograma que é “uma representação gráfica da estrutura hierárquica de uma empresa, isto é, do desenho organizacional que, por sua vez, consiste na configuração global dos cargos e da relação entre as funções, autoridade e subordinação no ambiente interno de uma organização” afirma Cruz (2010 site). Segue abaixo o organograma da empresa analisada: BC Pavimentações e Terraplanagens.

Imagem 5: Organograma da empresa atual



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Possui atualmente um quadro de 29 funcionários, estes distribuídos de acordo com a demanda e necessidades que a empresa possui, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Funções e Salários Colaboradores

Função	Quantidade.	Salário Bruto (por pessoa)
Motorista Caminhão	13	R\$ 1.836,00
Operador de Máquinas pesadas	6	R\$ 1.944,00
Mecânico	2	R\$ 1.944,00
Calceteiro	2	R\$ 1.620,00
Aux. Calceteiro	3	R\$ 1.620,00
Secretario	1	R\$ 1.944,00
Administrador	2	R\$ 2.484,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maior parte dos colaboradores da empresa BC, estão em atividade há 6 anos, desde a sua fundação. Esse resultado se dá, devido ao bom relacionamento interno que a empresa possui. Os gestores estão sempre à disposição dos colaboradores e estes sempre motivados pelo clima organizacional agradável, a prestar um ótimo serviço.

[...] Um conjunto de pessoas se caracterizará mais fortemente como grupo segundo as seguintes condições: a) quanto menor for o número de seus membros; b) quanto maior for a interação entre os seus membros; c) quanto maior for a sua história e d) quanto mais perspectiva de futuro partilhado seja percebido pelos seus membros. Como se vê, definições funcionais que pretendem apenas situar o leitor de forma que ele possa compreender o processo que se estabelece em uma relação na qual se pode dizer que existe um grupo (ALBUQUERQUE, PUENTE-PALACIOS, 2003, pág. 5).

Mesmo que os profissionais da empresa façam em sua maioria, serviços individuais, estes são de suma importância e agregam no todo, o projeto concluído com eficiência é visível no produto final.

5.2 DESCREVER A ANÁLISE ADMINISTRATIVA FINANCEIRA DA MELHORIA DO PROCESSO

A contratação das pessoas na empresa, é de acordo onde a pessoa reside, se possui escolaridade de ensino médio completo, obrigatório possuir CNH AB (preferencialmente ter a C), sem antecedentes criminais e que possua disponibilidade para viajar e ficar fora de casa, caso necessite cobrir obras mais distantes de Nova Itaberaba-SC. Se acaso a pessoa não tem experiência, porém preenche os requisitos necessários, os colaboradores mais antigos ensinam as teorias básicas e socializam com o resto dos colaboradores as experiências vividas no cotidiano.

Após análise do processo e situação atual, a melhoria que irá acontecer vai ser no segmento do pavimento intertravados (pavers), uma melhoria que irá otimizar o tempo de trabalho aumentar a lucratividade e zelar pelo bem-estar do colaborador diante da rotina de trabalho.

5.2.1 Descrever a melhoria do processo

A melhoria desenvolvida será no processo de pavimentação intertravado, pensando no colaborador, que ele tenha um expediente mais confortável e produtivo. O produto vai ser um

banco que vai auxiliar para ele não ficar mais agachado durante um longo período de tempo. Este banco vai ter regulagem para ele conseguir melhor adequar a situação, com rodas de borracha para ter um melhor manuseio em cima dos pavers.

Imagem 6: Banquinho com regulagem e rodas



Fonte: dutramaquinas.com.br

E ainda um suporte para ferramentas e EPIs, para que o calceteiro consiga ter em mãos seus utensílios para que não perca tempo com ferramentas perdidas ou esquecidas, acessórios de segurança que ele precisa para desempenhar melhor seu serviço, assim como uma garrafa de água para que ele possa beber sempre que necessário e não desperdice tempo indo a outro lugar beber água e acabar distraíndo-se durante a pausa e atrasando o processo.

Para reduzir uma pessoa de ficar repondo os pequenos montes de pavers, criamos um carrinho que vai auxiliar; em seu interior ficaram os pavers necessários até serem repostos, será reforçado, baixo e com rodas para melhor posicioná-lo de acordo com o local e junto com ele um guarda-sol para que, em dias com sol excessivo o colaborador possa ficar a sombra e ter um melhor desempenho no seu trabalho.

Imagem 7: Ilustração da inovação juntos em uma calçada de paver



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com esses novos produtos no processo, o colaborador pode ter dúvidas em suas atividades, por isso a empresa se predispôs em realizar um treinamento para o pessoal. Esse treinamento com o foco “Produção Enxuta”, será realizado pelo profissional Sr. Paulo Padilha dos Santos (pós graduado em administração da produção; pós graduado em engenharia da produção; mestrando em administração), que passará sua experiência assim como mostrará na prática todos os benefícios que esses elementos trazem para a empresa. O custo desse treinamento será de R\$ 250,00. A finalidade deste treinamento é mostrar ao colaborador como seu processo é desgastante e pode ser melhorado, mantendo a qualidade e tornando a pavimentação mais rápida. Com isso a empresa mostra também a sua preocupação com o bem-estar do colaborador, que é a peça fundamental para a conclusão dos projetos.

5.2.2 Análise dos demonstrativos financeiros da inovação ou melhoria do processo

De acordo com a demonstração de resultado projetado da empresa, os custos aumentaram com marketing interno (banner e treinamento). Mas com a chegada da melhoria o custo com o pessoal altera, pelo fato de reduzir o número de auxiliar calceteiro na colocação do paver, pois o carrinho auxiliar vai conter os pavers que ele irá precisar até o auxiliar repor.

Os pavimentos intertravados têm sazonalidade na prestação de serviço, pois quando está chovendo ou com o solo molhado devido grandes chuvas, o procedimento da colocação da pedra não pode ser feito. O terreno preparado abaixo da pedra é arenoso e retém água, e é precisar estar seco durante o procedimento. Então nos meses chuvosos no período entre o mês

de Maio até Setembro, o rendimento da colocação de pavers baixa, e com isso o lucro e os recebimentos baixam consecutivamente. Meses de sol e calor o rendimento de metros quadrados efetivados é maior, e o lucro aumenta.

Porém, nos meses de calor e sol excessivo os colaboradores se desgastavam embaixo do sol, então o banquinho irá auxiliar nas dores nas costas, no cansaço, e o guarda-sol ajudará na proteção contra o sol e o desgaste pelo calor. Com uma água sempre disponível o tempo é mais aproveitado com menos pausas longas para ir buscar água, aumentando seus metros feitos ao dia.

5.2.3 Planejamento do CIM

Observada a dificuldade do colaborador em ser mais eficiente em seu processo, surge a ideia de tornar o expediente mais confortável e produtivo. Foi implementado um banco com pernas baixas e porta ferramentas, juntamente com um carrinho também baixo e neste acoplado um guarda-sol. Essa implementação se dá, devido ao desconforto no trabalho que coloca em risco a saúde do colaborador, como: dores nas colunas, LER (lesão por esforço repetitivo) e dores nas pernas. Além de afetar o colaborador, prejudica também a produtividade da organização.

A compensação justa e adequada constitui um dos aspectos essenciais à QVT (qualidade de vida no trabalho), em função do importante papel que desempenha na satisfação de necessidade tanto básicas como secundárias na sociedade. [...] Os treinamentos que a empresa oferece, o grau de responsabilidade no trabalho, a capacidade financeira da empresa para pagar determinado salário e participação nos lucros, entre outros, também se caracterizam como aspectos que são levados em consideração, quando o empregado se utiliza de padrões objetivos e subjetivos para avaliar se tem auferido compensações justas e adequadas de seu trabalho (FERREIRA, MENDONÇA, 2012, pág. 84).

Mudar a forma de o colaborador colocar os pavers irá otimizar o tempo gasto nessa função, fazendo com que ele calce um espaço maior em menor tempo; aumentará a qualidade de vida no trabalho do colaborador; os recursos humanos da empresa serão aproveitados de uma maneira mais eficiente, trocando por exemplo, a atividade do auxiliar que amontoava os pavers, para que ele possa começar a calçar também.

Como o produto é inovador surge também a ideia de patentear esse carinho, porém neste artigo, nosso foco é mostrar as funcionalidades e benefícios que o carrinho e o banco traz ao colaborador e à empresa.

5.2.4 Valorização da Marca/produto, potencializadas pelas ferramentas da CIM

Como meio de divulgação interna, será utilizado uma campanha, para mostrar à todos da organização os benefícios destes novos itens ao processo de pavimentação, por meio de um banner, exposto em um espaço interno da organização onde ficam os colaboradores. Contudo esse endomarketing será baseado no treinamento que os colaboradores irão receber (conforme item 5.2.1). O banner vem para causar impacto aos colaboradores, será usado imagens do processo antes e depois para mostrar que o processo pode ser melhorado sem perder a qualidade. O banner foi orçado com a Gráfica Inova, e com medidas de 80cmX1,20m e custará R\$ 50,00, já com a arte incluso.

Para incentivar ainda mais o colaborador a abraçar essa mudança no processo, será utilizado um endomarketing, com o seguinte slogan “Você pode mais!”, para motivar o colaborador a fazer mais metros quadrados, com a mesma qualidade, garantindo à ele premiações ao final de cada mês, em um período de três meses, para que essa adaptação seja concreta e mesmo após a campanha se mantenha a produtividade. Os prêmios irão variar mensalmente, conforme o Quadro 4.

Quadro 4: Relação dos Prêmios para Incentivo na Inovação

Mês	Prêmio	Valor Unidade
1	Sanduicheira Cadence Minigrill San252 Branca	R\$ 47,99
2	Jogo de Ferramentas 1/4" Sparta 129 Peças com Caixa Plástica	R\$ 64,98
3	Churrasqueira Portátil Desmontável + 3 Espetos + 1 Grelha - Montana Mr8 3005	R\$ 89,00

Fonte: Americanas.com.br (2017).

As premiações serão para todos e quaisquer funcionários que calçam paver alcançarem a meta de fazer em um dia 65 metros quadrados de paver colocado. Ao final dos três meses teremos o objetivo principal que é fazer com a organização esteja em harmonia. Além do endomarketing, será utilizado marketing externo no guarda-sol. Ambos terão a logomarca da organização em evidência, assim como a cor da marca, e o telefone de contato. O objetivo dessa venda pessoal é fazer com que caso algum cliente em potencial passe pela obra ele consiga identificar a empresa facilmente. Utilizando esses meios para atrair a atenção do cliente em

potencial, este pode no momento ligar para a empresa para saber mais informações, pois o telefone estará em evidência.

5.3 FLUXO DE CAIXA PROJETADO VISANDO A SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA

O fluxo de caixa projetado teve mudanças nos salários, pois houve a dispensa de um colaborador pela melhora das novas mudanças no processo de colocação de pavers. A mudança ocorreu de acordo com o projeto de inovação e melhoria no segmento de paver da empresa, resultando em um corte de gastos nos salários.

Está inovação prevê que irá ter menos um salário para pagar como dito acima e projeta que o tempo em que o calceteiro irá otimizar no local de trabalho aumentara sua produtividade aumentando o lucro gradativamente durante os próximos meses.

A empresa de serviços trabalha durante o ano todo, mas como seus serviços normalmente são a céu aberto o período de chuva e inverno atrapalha seu desempenho porque nos meses de maio até setembro o volume de chuva é grande e com isso acaba atrasando os serviços e diminuindo o lucro.

No mês de dezembro em que é preciso de uma grande quantia de dinheiro para pagamentos de décimo terceiro para os funcionários, a empresa para não se endividar com agências de créditos, procura se desfazer de um bem de um alto valor para quitar suas despesas do mês de dezembro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A análise administrativa financeira de uma melhoria de um processo em uma empresa do ramo de pavimentação com pavers, teve como objetivo de estudo melhorar o processo de produção e a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores, além de otimizar o tempo e os movimentos dispostos na elaboração de uma calçada.

Com relação aos procedimentos metodológicos o estudo foi classificado como método indutivo. O nível de pesquisa foi o descritivo. O delineamento foi estudo de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista, observação e questionários. O estudo foi em uma empresa do segmento de pavimentação com pavers que está localizada no município de Nova Itaberaba-SC. Os dados finalizados da empresa constituída, foram usadas

ferramentas de marketing como o endomarketing e venda pessoal; foi utilizado a área de desenvolvimento organizacional para a elaboração de treinamento, visando a qualidade de vida no trabalho, administração financeira e orçamentária para realizar a projeção dos custos da empresa e lucros de acordo com a melhoria do processo, a contribuição da administração da produção para a empresa foi de analisar o processo atual, detalhar o processo e conhecer as informações e criar um novo produto para o processo, a inovação do banquinho com o carrinho e o guarda-sol foi para otimizar o tempo, manter a qualidade do serviço, mas zelando pelo bem-estar para o colaborador e aumentando os metros quadrados feitos no dia e logicamente o lucro da empresa, legislação social e trabalhista referente às leis que se aplicam no processo desde a contratação do colaborador. Metodologia foi utilizada para a entrevista na empresa, em forma de questionário e depois na resolução da pesquisa qualitativa descrita no trabalho.

REFERÊNCIAS

ABCP, Associação Brasileira de Cimento Portland (Programa de Soluções para cidades). **Projeto Técnico: Calçadas acessíveis**. Revista Online 2014. Disponível em: <https://issuu.com>. Acesso em abril de 2017.

ADMINISTRADORES.com, **Produção Enxuta**. Postado em 9 de novembro de 2010. <http://www.administradores.com.br>. Acesso em abril 2017.

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de, PUENTE-PALACIOS, Katia E. **Grupos e Equipes De Trabalho Nas Organizações**. Universidade federal da Paraíba e de Brasília, 2003.

ALMEIDA, Airton Vieira. Divisão e Modelagem de Cargos. São Paulo: Pearson, 2015.
BLATT, Adriano. **Análise de balanços: Estruturação e Avaliações das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CARNIN, Raquel Luísa Pereira et al. Desenvolvimento de peças de concreto (Paver) contendo areia descartada de fundição para pavimento Inter travado. **Revista Pavimentação**, p. 56-67, 2010.

CONCEITO, Que. **Conceito de fluxograma**. Site 2015. Disponível em: <http://queconceito.com.br/fluxograma>. Acesso em: 15 de abril de 2017.

CORRÊA, Roberto. **Planejamento de Propaganda**. Global Editora. 9º ed. São Paulo: 2004.

CREMONINI, Lademir José. Legislação social e trabalhista – Chapecó, SC: Unidade Central de Educação Faem Faculdade/UCEFF, 2016. 79 p. **Conteúdo online**.

CRESCITELLI, Edson; OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRUZ, Juliana Machado. **Organograma**. Infoescola, 2010. Disponível em: <http://www.infoescola.com>. Acesso em maio 2017.

DE ARAUJO, Cesar Augusto Campos; RENTES, Antonio Freitas. A metodologia kaizen na condução de processos de mudança em sistemas de produção enxuta. **Revista Gestão Industrial**, v. 2, n. 02, p. 133-142, 2006.

DE SOUZA PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. Editora Ltda. 10ª ed. São Paulo, 2011.

DIAS, Flávio. **O papel do gestor dentro da organização**. Revista administrador p.34 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em abril 2017.

FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides. **Saúde e Bem-estar no Trabalho: Dimensões individuais e culturais**. Ed. Casa do Psicólogo. 2012. São Paulo.

GUEDES, Ronaldo. **Administração da produção**. Administradores.com, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em abril 2017.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

LACERDA, Paulo Roberto Soares Brandão. **Administração da produção desde a sua origem**. Revista Online Administradores, 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em abril 2017.

LEAVITT, Harold J. Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. Handbook of Organization. Cap. 27.

LOURES, José Alencar Rocha Junior. **Administração financeira e orçamentária**. Centro estadual de educação profissionalizante Francisco Carneiro Martins: 2010.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação Empresarial sem Complicação: como facilitar a comunicação na empresa (Prefácio Idalberto Chiavenato)**. Editora Manole, 3ª ed. São Paulo: 2014.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson, 2009.

MOREIRA, Flávio. **Utilização de Agregados Reciclados em Pavimentos Intertravados**. Revista Exata. Centro Universitário Nove de Julho. São Paulo, 2007, 10p.

MORESI, E. A. D. **O contexto organizacional**. In: TARAPANOFF, K (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. UnB, 2002. p. 51-91.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito do trabalho**. Editora Saraiva. 24º ed. São Paulo, 2009.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (Organizador). **Planejamento Estratégico**. Pearson Education Brasil, 2014. São Paulo.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PERIARD, Gustavo. **O que é o 5W2H? E como ele é utilizado?** Site 2009. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com>. Acesso em maio 2017.

PÚBLIO, Marcelo Abilio. **Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda**. Editora Atlas S.A. 2º ed. São Paulo: 2013.

RIBEIRO, Wagner. **Controle estatístico de processo**. administradores.com, 2010. Disponível em: Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em abril 2017.

ROCHMAN, Ricardo Ratner. Capital de giro. **GV Executivo, São Paulo**, v. 6, n. 3, 2007.

SEBRAE, Serviço de apoio às micro e pequenas empresas. **Como montar uma indústria de pavimento ecológico, Ideias de negócios**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em abril 2017.

SEGUNDO FILHO, J. **Controles financeiros e fluxo de caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SERRÃO, Marília. **DO - Desenvolvimento Organizacional: pressupostos básicos na implantação de um processo de mudança**. Revista Administrador 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em abril de 2017.

SIMIELLI, Daniel; MIZUMOTO, Camilo; SEGANTINI, Anderson da Silva; MOREIRA, Flávio. **Utilização de Agregados Reciclados em Pavimentos Intertravados**. Revista Exata. Centro Universitário Nove de Julho. São Paulo, 2007, 10p.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TECPAR, Pavimentação Ecológica e Saneamento. **Mercado de pisos intertravados cresceu em 2011**. Site online, 2011. Disponível em: <http://www.tecparpavimentos.com.br>. Acesso em abril 2017.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa e BARBOZA, Mariana. **Motivação e Satisfação no Trabalho, em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. InterSaberes. Curitiba, 2014.