

## **AValiação e Diagnóstico da Gestão Organizacional da Empresa MÉRcur Embalagens e Etiquetas LTDA<sup>1</sup>**

Augusto Sfoggia Lunardi; Eloisa Piovesan da Rocha; Luciani Pedroso de Souza; Patricia Machado de Oliveira; Rafael Moreira de Lima; Thiago Augusto Cromianski Kielb<sup>2</sup>  
Cleonir Paulo Theisen; Josiane Brighenti; Simone Ruppenthal<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem o objetivo apresentar a relevância da gestão organizacional, abordando seus principais aspectos de organização. A avaliação e diagnóstico são os principais objetivos da gestão organizacional, que busca aperfeiçoar e sincronizar todos os processos desenvolvidos dentro da empresa, no intuito de verificar possíveis erros provenientes de falhas na organização. Ampliar a visão de estratégia, para aperfeiçoar os lucros e reduzir custos, prospectar possíveis clientes potenciais, transformar o ambiente de trabalho em um cenário onde todos cresçam e se desenvolvam continuamente, tornam as empresas com alto potencial organizacional. Desta forma, o objetivo deste estudo foi buscar demonstrar como a Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional da Empresa Mércur Embalagens e Etiquetas LTDA, pode contribuir no desenvolvimento e gerenciamento das empresas do mesmo segmento. Os resultados da pesquisa demonstram que a gestão organizacional é indispensável para a saúde financeira da empresa e deve ser acompanhada detalhadamente para auxiliar na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Diagnóstico. Gestão Organizacional. Indústria.

### **1 INTRODUÇÃO**

Os sistemas de planejamento e controle de produção são o cerne dos processos produtivos e o elo que mantém os vários recursos inerentes à produtividade, trabalhando como um sistema integrado e coeso, tendo como objetivo básico planejar e controlar o processo de manufatura em todos os seus níveis (GIANESI; CORRÊA, 1997).

Para Ribeiro e Villa Nova (2011), é necessário que exista um planejamento adequado às necessidades do consumidor, onde as empresas possam estar cada vez mais inseridas dentro do mercado globalizado e altamente competitivo, buscando constantemente a flexibilidade de produção, sem deixar que se perca a eficiência e a produtividade do negócio. Ainda segundo os autores faz-se necessário que aliado às novas necessidades de adaptação de produção, a empresa busque meios de redução de custos.

<sup>1</sup> Atividade corporativa desenvolvida nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UCEFF, 2017/1.

<sup>2</sup> Acadêmicos de Ciências Contábeis e Administração da UCEFF.

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

Segundo Villas-Boas (2007) o design gráfico e os projetos elaborados pelos designers caracterizam-se funcionalmente como a busca da comunicação por meio de elementos visuais persuasivos, podendo neste ponto serem textuais ou não, guiando a visão do consumidor para o produto exposto e aguçando o mesmo a comprar o produto. Todo este processo se resulta dos aspectos simbólicos que a empresa impõe sobre o produto, mas também pelos aspectos sociais que são criados após a visualização do mesmo pelo público alvo gerando a necessidade de compra instintiva.

Desta forma pode-se compreender que a gestão organizacional dentro de uma empresa gráfica é fundamental para sua sobrevivência, pois consiste na administração do negócio, tendo como objetivo alcançar as metas e resultados pré-estabelecidos pela organização. Buscando a condução adequada e eficaz as pessoas, promovendo melhorias no ambiente, levando assim, a empresa ao seu autodesenvolvimento e a concretização de novos resultados, como explica (MARQUES, 2016).

Para que empresa obtenha um bom modelo de gestão a mesma deve adotar uma estrutura organizacional que seja funcional aos processos, considerando os seguintes aspectos: processo de gestão do sistema da empresa, avaliação do desempenho de todas as áreas e dos gestores e comportamento dos gestores (PADOVEZE, 2007). Desta forma, para obter um bom modelo de gestão faz-se necessário uma boa avaliação de desempenho operacional para confrontar dados estatísticos, que para Chiavenato (2004) definem-se como um processo de redução de incerteza devido à busca constante da consonância das informações fundamentais dos gestores e do processo de cada um abrange.

Diante disso questiona-se: **Como se estrutura a gestão organizacional da empresa Mércur Embalagens e Etiquetas LTDA?** Especificamente, busca-se também estudar os recursos sustentáveis [U1], estudo de recursos organizacionais e produtivos e a capacidade de otimização destes recursos na empresa.

O objetivo do estudo será avaliar e diagnosticar a gestão organizacional da empresa Mércur Embalagens e Etiquetas LTDA visando a oportunidade de otimização dos resultados já apresentados pela empresa dentro do processo que será analisado juntamente com os gestores.

O estudo justifica-se pela necessidade de avaliação da gestão organizacional da empresa a ser estudada e como vêm contribuindo para o crescimento da mesma, buscando a consonância dos conhecimentos administrativos e contábeis para obter a otimização de resultados almejados.

## 2 AMBIENTE DE ESTUDO

Os dados foram obtidos na empresa por meio de questionário aplicado aos sócios.

**1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:** Os tópicos apresentados, buscam apresentar como a empresa se estruturou no mercado, qual é seu modelo de negócio, seus propósitos, produtos, e suas conquistas até o momento.

**1.1 INSTITUIÇÕES, PROPÓSITOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO:** A denominação simplificada da organização é Mércur Embalagens e Etiquetas Ltda, e sua forma de atuação são como indústria gráfica no segmento de embalagens industriais possuindo dois sócios. Segundo os proprietários, a empresa surgiu no ano de 1987 na cidade de Chapecó - Santa Catarina com objetivo inicial de produzir embalagens e etiquetas personalizadas para as indústrias alimentícias que já se encontravam no Oeste de Santa Catarina. Com o crescimento acelerado da empresa notou-se a emergente necessidade de mudar-se do local atual para um local que atendesse as necessidades de produção da empresa.

No ano de 1998 a empresa mudou-se para a sede própria onde permanece até os dias atuais. Para que pudesse prosseguir com seus projetos de expansão no ramo de embalagens alimentícia, a empresa foi investindo em maquinários, processos inovadores e atendimentos personalizados ao cliente que buscava a exclusividade visual do cliente em uma prateleira de supermercado.

No ano de 2012 após diversas inovações tecnológicas e 10 anos após a entrada da era tecnologia no marketing a empresa Mércur amplia seu local de produção para 2.000 m<sup>2</sup> com o intuito de melhor atender seus colaboradores, equipe de logística e de acabamentos. A Mércur se qualifica como uma indústria de médio porte, consumindo em torno de 65 t/mês de papel e emite cerca de 500 a 600 OS/mês. Seu faturamento aproximado é de R\$ 12 milhões/ano.

**1.2 PRODUTOS E PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR:** Os principais produtos da organização são as embalagens, rótulos, etiquetas, caixas e material publicitário. Para cada tipo de produto e necessidade a empresa possui segmentos de produção, o segmento *off-set* de impressão - processo onde se faz necessário o uso de máquina com 6 (seis) cores mais o verniz utilizado, que imprime em folhas inteiras facilitando o atendimento a grandes necessidades de

produção repetitiva de embalagens, o segmento flexográfico, onde encontra-se máquinas de ponta, com grande capacidade de produção para atender os processos automatizados de embalagens de produtos.

**1.3 DETALHES SOBRE PARTES INTERESSADAS ESPECÍFICAS:** Em 2017, a empresa conta com 37 (trinta e sete) colaboradores que recebem frequentemente treinamento e especialização na área de atuação, afim de atender diversos mercados como indústrias frigoríficas, laticínios, laboratoriais e outros. A empresa possui matérias primas básicas para o processo como papel, adesivo, bobinas, tintas e materiais auxiliares (utilizados nas especificidades de cada produto desenvolvido).

O principal órgão regulador da indústria é o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Gráfica de Chapecó (STIGC) localizado na Rua Paulo Pasqualli - Chapecó. Os sócios não se posicionaram perante as comunidades que a organização se relaciona e bem como os principais impactos negativos que a instituição gera com seu processo para a comunidade.

## **2 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO**

O ambiente competitivo da empresa Mércur Embalagens, e como a mesma percebe e potencializa a seu favor os desafios encontrados no mercado.

**2.1 AMBIENTE COMPETITIVO:** A Gráfica Mércur possui participação efetiva no Núcleo das Gráficas de Chapecó, onde são discutidos temas de melhoria, processos de aprimoramento que outras gráficas estão utilizando e processos de gestão utilizados. Este Núcleo isenta perante política interna a competitividade das gráficas que nele estão inscritas, assim a Gráfica Mércur possui apenas concorrentes diretos fora da região Oeste Catarinense e, apesar de alguns possuírem maior qualidade de produto ou equipamentos com mais tecnologia de produção, torna-se inviável para as empresas localizadas nas proximidades de Chapecó o gasto com frete para efetuar um serviço semelhante ao que a Gráfica pode estar realizando.

A parcela de mercado conquistada pela Gráfica bem como a sua maior diferenciação de outras gráficas é resultante de seu bom desempenho no pré e pós-vendas, relação com clientes, diferenciação de contratos e atenção exclusiva a necessidade do cliente.

Os principais impactos que a empresa nota perante o cenário econômico brasileiro é a

redução de pedidos de produção de embalagens para produtos de frigoríficos após a divulgação da matéria “Carne Fraca”, percebe-se que na visão dos gestores que a divulgação errônea da matéria causou insegurança aos seus principais clientes devido à instabilidade instalada no cenário econômico-financeiro de nosso país.

**2.2 DESAFIOS ESTRATÉGICOS:** A empresa não permitiu acesso direto aos seus desafios, mas acredita-se que de os desafios estratégicos incluem a dificuldade em contornar a atual crise econômica, onde é ofertado produtos de alta qualidade por um preço abaixo do que normativo exige, reduzindo desta forma a margem de lucro pré-estabelecida pelo setor de planejamento.

Compreende-se também como possível desafio estratégico a constante capacitação dos funcionários, bem como a necessidade de atualização dos processos de produção visando produtos com maior qualidade e diferenciação de mercado, ambos os casos geram em curto prazo um custo para a empresa.

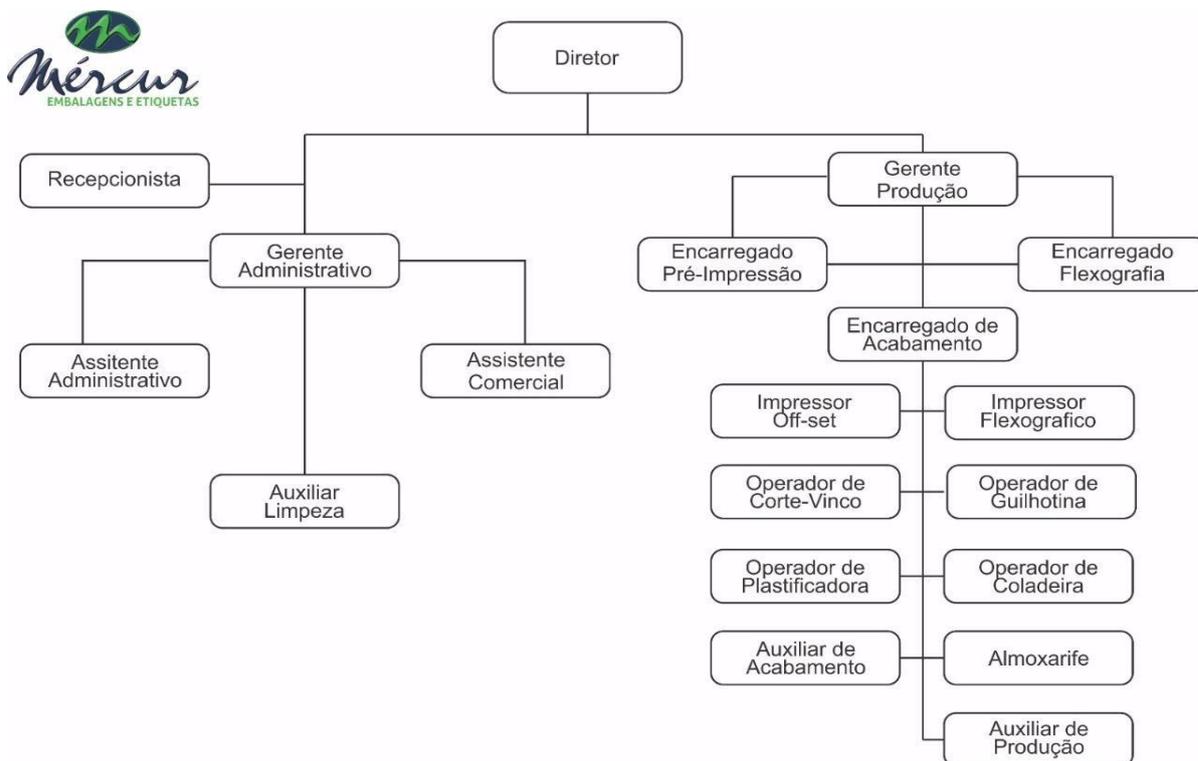
**2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:** A estrutura organizacional pode ser definida como o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (OLIVEIRA, 2000).

Segundo Robbins (2002), as organizações possuem estruturas diferentes, que têm impacto sobre as atitudes e comportamentos de seus empregados, A estrutura organizacional define como as tarefas são distribuídas, agrupadas e coordenadas.

De acordo com Chiavenato (2000) a estrutura organizacional é caracterizada como Vertical e Horizontal. A estrutura vertical define a hierarquia entre as pessoas e o que elas controlam. Uma desvantagem encontrada nesse tipo de estrutura é que ela tende a ser burocrática e, de certa forma, não estimula a comunicação entre as pessoas. Por outro lado, a organização que apresenta esse tipo de estrutura organizacional se destaca por agilizar a tomada de decisões.

A empresa Mércur Embalagens e Etiquetas Ltda apresenta sua estrutura organizacional da seguinte forma conforme o organograma abaixo:

**Figura 01 – Organograma de cargos**



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No topo encontra-se a diretoria, que está ligada a recepção e também ao gerente de produção. O gerente de produção, por sua vez, possui encarregados de pré-impresão, flexografia e de acabamento, que estão interligados com todos os demais setores da produção. A recepção por sua vez, está interligada a parte administrativa da empresa, e está em um nível superior quando comparada ao gerente, e ligada a eles encontra a parte de auxiliar de limpeza.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os pressupostos teóricos que são abordados para a elaboração deste artigo consistem em: Gestão Organizacional; Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimentos; Pessoas; Processos e Resultados.

#### 3.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

A gestão organizacional consiste na gestão de um negócio, que tenha por objetivo

traçar metas e alcançar resultados positivos, buscando conduzir as pessoas e os processos de forma eficaz, promovendo melhorias, criando um cenário colaborativo e participativo (MARQUES, 2016). De acordo com Ferreira (2013), uma organização é constituída por pessoas que trabalham juntas, visando um mesmo objetivo, onde o desafio maior dos administradores é encontrar uma forma de envolver a todos os colaboradores para que assim possam alcançar as metas.

Para Müller (2010), uma gestão organizacional é uma filosofia que busca planejar, organizar, implantar, avaliar e controlar o desempenho de uma organização empresarial, visando à eficiência e a eficácia das ações e processos, para que assim possa aumentar a qualidade de vida no ambiente empresarial.

Dessa forma, é necessário que a gestão desenvolva alguns aspectos importantes, dentre eles destacam-se a liderança, a estratégia de planos, os clientes, a sociedade, as informações e os conhecimentos, bem como as pessoas, os processos e os resultados que a empresa espera atingir.

### **3.1.1 Liderança**

A Liderança já foi definida como uma forma de controlar os funcionários, estabelecendo apenas metas e exigido resultados para atingir metas e objetivos estabelecidos pela organização, sendo que o foco era voltado para a organização e não para as pessoas que nela estavam inseridas. Desta forma, o papel do líder apresentou uma significativa mudança e tornou-se mais complexo e importante, pois este conduz os trabalhos e influencia o comportamento, estabelece metas e direcionadas aos colaboradores (SOARES, 2015).

Liderança está ligada a enfrentar mudanças por meio das direções estabelecidas pelo líder e sua visão do futuro. O líder deve engajar a equipe nos projetos da empresa de forma ética e positiva, constantemente em várias situações adversas com paciência, disciplina, humildade e respeito, sabendo trabalhar com pessoas de diferentes comportamentos e experiências, mediando relações entre a equipe (SOARES, 2016).

A liderança dentro das equipes deve ser cultivada, pois, liderar é disseminar o espírito de equipe, incentivar a confiança e a harmonia para conduzir a equipe para melhores resultados, sempre enfatizando a necessidade de o colaborador sentir-se pleno e realizado dentro da organização, respeitando seu líder e não o temendo (CORTELA; MUSSAK, 2013).

### 3.1.2 Estratégias e Planos

O planejamento segundo Maximiano (2006) pode ser suportado com alguns princípios básicos, que têm relação direta com a tomada de decisão a nível gerencial, entre esses princípios temos: a definição de um objetivo que a organização quer chegar, as direções que devem ser seguidas para se conseguir cumprir com os objetivos, e a forma que será executado o plano, prevendo as ferramentas necessárias para o sucesso.

A palavra estratégia suporta uma série de definições, e cada autor expõe de maneira particular essa conotação, ficando aberto a interpretações subjetivas. Em unanimidade o conceito de estratégia segundo Kluyver e Pearce II (2007, p. 2).

“Diz a respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros stakeholders ao proporcionar valor para o cliente” (Kluyver e Pearce II ;2007, p. 2).

Maximiano (2006) complementa a visão de Kluyver e Pearce II, afirmando que a estratégia determina o rumo da empresa, bem como a maneira de se inserir no mercado e de como disputar com outras empresas concorrentes, se tornando um processo de tomar decisões, sendo ela de forma formal ou informal.

### 3.1.3 Clientes

Clientes são os elementos que compram ou adquirem os produtos ou serviços, ou seja, absorvem as saídas e os resultados da organização. Os clientes podem ser chamados de usuários, consumidores, contribuintes ou, ainda, patrocinadores. Servir aos clientes tornou-se, na atualidade a mais importante tarefa na organização (CHIAVENATO, 2000).

O cliente é capaz de derrubar ou impulsionar a empresa, tendo em vista sua disposição em adquirir ou não determinado produto. Assim, deve ser visto como o principal patrimônio da empresa, e seu relacionamento com a mesma devem ser estimulados e incentivados (CHIAVENATO, 2012). Segundo Uhlmann (1997), o perfil do cliente tem se alterado ao longo dos anos de acordo com a evolução tecnológica, exigindo maior qualidade e aprimoramento por parte dos seus fornecedores.

Dessa forma, um planejamento estratégico, focado nos clientes e no gerenciamento de

peças traz bons resultados dentro da organização, mantém posição de destaque no cenário financeiro e possibilita a conquista da liderança do mercado (CHIAVENATO, 2000).

### 3.1.4 Sociedade

O crescimento constante das organizações empresariais é algo almejado por todos os empresários, mas junto com esse crescimento, também se pode observar seu impacto nas sociedades. O crescimento econômico deve também preocupar-se com as questões sociais e ambientais, inclusive ao que diz respeito ao bem-estar geral da população (GOMES, JÚNIOR, 2010).

O desenvolvimento sustentável envolve a consideração de três elementos interdependentes, que lhe servem de sustentação: desenvolvimento econômico, social e garantia da proteção ambiental, denominada Triple Bottom Line – TBL. O surgimento do conceito do TBL foi fundamental para a mudança do paradigma das empresas, que tinham como único foco o lucro (GOMES, JÚNIOR, p.62).

O desenvolvimento sustentável trata-se de uma questão complexa que deve ser constantemente discutida com o intuito de amenizar os impactos do crescimento econômico para a sociedade. A implantação de políticas sustentáveis pode colocar a empresa em um nível de destaque, aumentando sua credibilidade (GOMES; JÚNIOR, 2010).

Produzir degradando menos, de forma mais limpa e reduzindo o consumo são fatores importantes para o desenvolvimento sustentável e devem ser disseminados e realizados. O desenvolvimento vem gerando diversos problemas sociais relacionados a desigualdade, o aumento da população e os problemas políticos, financeiros e econômicos e assim, vem esgotando os recursos naturais e prejudicando o meio ambiente (ARAÚJO; ET AL, 2006).

A sustentabilidade empresarial é muito importante para o desenvolvimento da sociedade, pois o pensamento sustentável e a preocupação com as pessoas inseridas no ambiente de atuação da empresa ajudam a tornar a sociedade melhor e a garantir a liquidez da organização (ARAÚJO; ET AL, 2006).

### 3.1.5 Informações e Conhecimentos

Com o avanço estrondoso da tecnologia da informação, a sociedade está se tornando uma “aldeia globalizada”, o mercado abriu mais portas e isso acirrou ainda mais a competição

entre as empresas, e aquela que não acompanhar esse avanço está destinada ao fracasso. As organizações para conquistar cada vez mais fatias do mercado, estão dando ênfase na busca por conhecimento, devido à sua importância no desempenho das empresas com a competitividade cada vez mais acirrada (VIEIRA, 2016).

Segundo Laudon apud Souza (2015), um Sistema de Informação é um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. De acordo com Vieira (2016) conhecimento é um conjunto, ou única informação, devidamente interpretada pelo sujeito que tenha competência no assunto, com o objetivo de solucionar problemas reais. É formado por dados e informações relevantes, que de alguma forma promovem a apreensão de novos saberes a um indivíduo ou grupo.

### 3.1.6 Pessoas

É nítida a necessidade que as organizações têm sobre o capital humano, tornando-se imprescindível a relação de troca entre organização e colaborador. As empresas precisam de pessoas para atingir objetivos estratégicos, e a mesma afirmação se torna verdadeira, pois as pessoas buscam por objetivos pessoais que podem ser viabilizados com suporte da empresa (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Seguindo a mesma linha de raciocínio proposta acima, Chiavenato (2009) destaca que as pessoas cultivam planos, perspectivas e sentimentos, que em conjunto com fatores individuais de perfil e inteligência, geram uma nova energia para o ambiente organizacional, tornando-as o ativo mais importante em uma corporação.

### 3.1.7 Processos

Um processo pode ser descrito como qualquer atividade ou conjunto de atividades que partem de um ou mais insumos, transforma-os e agrega valor, criando assim, um ou mais produtos e/ou serviços (RITZMAN, KRAJEWSKI, 2004). Neste caso, o estudo da presente empresa é relacionado ao processo de produção de embalagens e etiquetas, que são os principais insumos produzidos, mas observamos que é extremamente necessário um planejamento desde

o início dos processos como um todo, não somente de produção, como também nos processos administrativos e de gestão.

Com o passar do tempo, o auxílio da tecnologia e inovação, tem dado grande impulso a concorrência e a necessidade de melhorias na qualidade dos produtos e diferenciais. Observando as dificuldades e necessidades a empresa busca melhorar cada vez mais os produtos oferecidos aos clientes, realizando análise de mercado, a necessidade dos clientes em relação ao produto, os possíveis diferenciais que podem ser oferecidos para suprir as necessidades e ir além do que precisam. Colocando em prática e aperfeiçoando no dia a dia e nos processos as mudanças necessárias (ALBERTO FERLA, 2016).

### 3.1.8 Resultados

Visando amenizar os impactos causados pela mudança no comportamento do consumidor e atender suas necessidades, as empresas necessitam de constante adaptação, pois os padrões de exigência alteram-se repentinamente. Desta forma, é necessária total atenção às mudanças que podem afetar de forma positiva ou negativa o resultado empresarial, buscar novos métodos de administrar, aprimorar os métodos atuais e atentar-se a competitividade do mercado são formas de prevenir-se e alavancar os resultados (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014).

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a eficiência é descrita como a relação entre os insumos aplicados no processo e os resultados alcançados, isto é, fazer aquilo que está sendo feito da maneira certa considerando todos os aspectos e suas tendências, mas sem considerar se o que está sendo feito é realmente necessário. Segundo os autores, a eficiência está relacionada aos meios e à forma utilizada para atingir os resultados, sem considerar se estes resultados são válidos. Para que a validação dos resultados e seus índices de rentabilidade sejam aprovados, é necessário segundo Matarazzo (2007) que os mesmos objetivam especificamente a situação econômico-financeira da empresa em cunho geral, para que desta forma seja possível alavancar resultados sem colocar a empresa em risco eminente.

De acordo com Bruni (2011), uma das formas da empresa analisar sua capacidade de efetuar seus pagamentos ou de verificar seu índice de solvência, é através dos índices de liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata, e liquidez geral, ambos buscam evidenciar a situação financeira da empresa, ou seja, a capacidade de pagar suas dívidas.

Matarazzo (1998) registra que os índices de liquidez mostram a base da situação financeira da empresa e completa que não são índices extraídos do fluxo de caixa que comparam as entradas com as saídas de dinheiro, mas sim índices que, a partir do confronto dos Ativos Circulantes com as dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa.

Já, os índices de endividamento de acordo com Téles (2003), busca revelar quão endividada está a empresa, sua análise por diversos exercícios demonstra a forma de obtenção de recursos da empresa, ou seja, como a empresa vem financiando seu ativo de recursos próprios ou de terceiros e a proporção dessa obtenção. Para Marion (2007), se a composição do endividamento da empresa, apresentar maior concentração no Passivo Circulante, significa que a empresa pode estar com grandes dificuldades no momento de reversão de mercado, porém isto não aconteceria se as dívidas estivessem concentradas em Longo Prazo.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), metodologia significa inserir o aluno no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, que são a base da formação, tanto do estudioso quanto do profissional, pois atuam no mundo da prática, além do mundo das ideias.

Para o desenvolvimento do presente artigo, utilizou-se a pesquisa descritiva onde, de acordo com Figueiredo et al (2014, p. 39), “a descrição das características de determinada população ou fenômeno é o objetivo principal. Tem significativa importância no desenvolvimento da pesquisa qualitativa”. Este artigo delimita-se a um estudo de caso, pois, de acordo com Triviños apud Rampazzo e Corrêa (2008, p. 85), “estudo de caso é uma pesquisa qualitativa, cujo objetivo é uma unidade analisada profundamente e suas características são dadas principalmente pela natureza e abrangência da unidade”.

O estudo de caso se realizará em uma indústria gráfica da cidade de Chapecó/SC. O instrumento de coletas de dados utilizado nesta pesquisa é entrevista, observação, documentos e questionário, que, segundo Figueiredo et al (2014, p. 41), “abrange um grande número de pessoas; deve conter uma breve introdução onde explica-se o objetivo da pesquisa, e como deve ser preenchido. As perguntas podem ser abertas, fechadas ou mistas, porém devem ser feitas de forma clara e precisa”. O questionário contém aproximadamente 25 (vinte e cinco) perguntas, com indagações sobre constituição, atividades desenvolvidas, faturamento e controles contábeis de uma indústria.

A população da pesquisa consiste em todas as gráficas da cidade de Chapecó/SC. A população é conceituada como a totalidade de elementos que se encaixam nas características definidas para determinado estudo (BEUREN, 2008). A amostra da presente pesquisa se delimita a uma indústria de erva mate, uma vez que a amostra pode ser definida como: “uma pequena parte dessa população selecionada em conformidade às regras” (BEUREN, 2008, p. 120).

A pesquisa classifica-se como qualitativa, pois, segundo Beuren (2008), na pesquisa qualitativa são feitas análises mais aprofundadas do fenômeno estudado e possui um destaque maior de características não observadas em um estudo quantitativo. O método utilizado foi o indutivo, pois, de acordo com Marconi e Lakatos apud Figueiredo et al (2014, p. 33), este método utiliza-se da indução; sendo um processo mental onde obtém-se dados particulares que induzem a uma verdade geral ou universal, que antes não estavam explícitas nas partes examinadas, ou seja, seu conteúdo é muito mais amplo.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Avaliar e diagnosticar a gestão de uma empresa permite a organização e uma melhor compreensão de seu processo gerencial, além de potencializar a visão do mercado onde a empresa atua dessa forma os tópicos a seguir apresentam a análise do sistema de gestão organizacional da empresa Mércur Embalagens e Etiquetas Ltda.

### 5.1 SISTEMA DE GESTÃO E SEUS RESULTADOS

Buscando manter a sua missão em atender seus clientes através de impressos, visando à qualidade, a pontualidade e preços competitivos, a Gráfica Mércur no decorrer dos anos, passou a adquirir uma série de conhecimentos técnicos e práticos, para assim manter sua missão e a satisfação de seus clientes. No ano de 2015, em que a competição e as exigências estavam cada vez maiores, era de extrema importância a preocupação das empresas com a satisfação de seus clientes, a melhoria contínua de seus processos e produtos e, conseqüentemente, a obtenção de resultados positivos, a empresa Mércur Embalagens e Etiquetas nesse mesmo ano, implantou NBR ISO 9001, atingindo um padrão internacional de qualidade.

A ISO 9001 é uma norma que auxilia na organização e ordenação de processos,

elevando o nível de organização interna, o controle administrativo e a produtividade, e busca atender alguns padrões de desenvolvimento, tais como: Liderança; Abordagem de processo; Foco no cliente; Engajamento das pessoas; Melhoria; Decisão baseada em evidências; Gestão de relacionamento. Dessa forma, para que pudesse ser implantada a ISO 9001, a empresa buscou aperfeiçoar e desenvolver dentro em seu ambiente as competências necessárias para que pudesse além de manter seu padrão de qualidade melhorar sua gestão organizacional.

### 5.1.1 Liderança

A empresa internamente, possui manuais de integração, de qualidade e códigos de conduta que visam relembrar seus colaboradores dos princípios da empresa. Para que estes códigos e instruções obtenham constante atualização, a alta direção realiza anualmente reuniões de cadeia, onde são discutidos os códigos e instruções da empresa, reavaliando desta maneira se existe a necessidade de modificação, inclusão ou exclusão de algo.

Dentro desta mesma reunião de cadeia são discutidos metas, índices, itens de auditoria interna e pendências de reuniões anteriores. Todo este processo, depois de estabelecida as ações efetivas, é definido acompanhamento de uma pessoa responsável pelo processo para item analisado, visando o alcance e aperfeiçoamento do resultado necessário dentro do prazo estabelecido.

### 5.1.2 Estratégias e Planos

Visando constantemente as necessidades de mudanças, a empresa Mércur, busca com base nas análises críticas, nos resultados dos indicadores, e das não conformidades, realizar o planejamento estratégico da empresa com orientações fornecidas por um consultor externo desde o ano de 2007.

Com isso, nos anos de 2007 a 2009, a empresa utilizava a metodologia *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou análise Swot, uma ferramenta de avaliação muito utilizada na realização de análises estratégicas que identifica as forças impulsoras do ambiente interno e externo. A partir do ano de 2011, o planejamento passou a ser realizado com pesquisas de avaliação externas. No ano de 2014, iniciou-se o processo de implantação do ISO 9001/2008, como prioridade estratégica, o qual perdurou até o ano de 2015, quando o objetivo foi

alcançado. No ano de 2016, o novo planejamento estratégico usando passou a ser a metodologia de *Canvas*, uma ferramenta do SEBRAE,

### 5.1.3 Clientes

Visando manter sua missão em atender as necessidades de seus clientes, e manter seus valores de satisfação, o objetivo da direção para com seus clientes é identificar qual a maneira mais adequada que a empresa pode estar suprindo a necessidade do produto requisitado, desta forma pode-se notar que está enraizado em sua cultura o trabalho em equipe.

A Mércur é referência na região na produção de embalagens e demais itens, suas formas de vendas ao cliente são de sistema fechado, onde é delimitado um período em contrato para a prestação de serviço, em alguns casos são usados contratos por estação para empresas que possuem produtos sazonais.

Conforme os gestores da empresa a comunicação com seus clientes e fornecedores, é realizada através de e-mail, site, rede social, telefone e visitas para que o pré e pós-venda transmitam ao cliente uma sensação de segurança, de total acompanhamento e gerenciamento do pedido. No entanto, de todos os meios de comunicação com o cliente o que mais gera resultado e satisfação é a visita do cliente a empresa, conhecer o processo, as pessoas que trabalham nele, passar um voto de confiança no aperto de mãos. Para casos de reclamações recebidas, por qualquer meio, a reclamação é examinada, investigada, e se for o caso, é implantado uma ação corretiva. O retorno ao cliente é dado pelo diretor ou assistente comercial, podendo ser via e-mail, telefone ou visita.

### 5.1.4 Sociedade

Preocupada em manter a valorização das relações humanas e a preservação do meio ambiente, a Mércur procura seguir e cumprir todos os procedimentos legais necessários para ter a situação da empresa regularizada e em dia, trabalhando de forma correta e coerente para que desta forma não prejudique a sociedade como um todo.

Deste modo, a empresa possui exigências na emissão de documentos legais, são eles Alvará da Vigilância Sanitária, Licença Ambiental; NR 12, documentos relacionados à Segurança e demais alvarás.

De acordo com a empresa, desde o início buscou-se aderir às práticas legais e necessárias, para seguir os procedimentos corretos, a fim de trabalhar de forma correta e ética, com seus colaboradores, clientes, as pessoas que trabalham direta ou indiretamente, a sociedade e meio ambiente. Assim, além de manter regularizadas todas as solicitações e obrigações, à empresa conta com profissionais capacitados e atualizados que auxiliam também no dia a dia com os projetos, planejamento, mudanças, cursos de aperfeiçoamento, técnicas e práticas visando o bem-estar dentro e fora da empresa.

A Mércur Embalagens e Etiquetas Ltda, conta também com gestores comprometidos, que buscam estar engajados com entidades empresariais e sociais que visam o desenvolvimento da comunidade como um todo.

### **5.1.5 Informações e Conhecimentos**

Para que uma organização funcione de maneira eficaz, ela necessita gerenciar diversas atividades, visando aumentar a produtividade e a qualidade da informação, a empresa Mércur, possui implantada, desde o ano de 2000 o sistema de informações Ciagraf, e o Zenite (GS), a partir de 2014. O objetivo dos sistemas é manter o controle de orçamentos, vendas, custos, estoque, planejamento e controle de produção, relacionamento com clientes e fornecedores, e gerar gráficos de desempenho.

As informações obtidas através desses sistemas permite a empresa ter o conhecimento sobre a produção, a produtividade dos setores, o perfil da força de trabalho, a administração de materiais e dos dados econômico-financeiros, auxiliando assim, no processo de tomada de decisões, uma vez que os documentos inerentes ao sistema de gestão de qualidade da empresa, como as normas, os procedimentos operacionais e as instruções de trabalho, estão interligadas aos sistemas de informações que a empresa possui.

### **5.1.6 Pessoas**

Visando assegurar que pessoas, equipes e processos estejam familiarizados com as atividades da empresa e como elas se conectam acabará melhorando a eficiência da empresa, a Mércur promove constantemente treinamentos e capacitações com instrutores próprios ou externos, gerando aprendizado e refinamento no conhecimento dos colaboradores diante de

práticas inerentes aos processos existentes. No momento da definição dos treinamentos, a empresa considera alguns pontos como: resultado da pesquisa de satisfação de clientes; conformidade com requisitos do produto (ação corretivo-preventiva); indicadores de desempenho dos processos e produtos; resultados de auditorias.

As evidências de eficácia dos treinamentos podem ser observadas nos resultados de todos os elementos do sistema de gestão da qualidade e relatadas nas atas de reunião de análises críticas. No entanto, para que todos obtenham resultados positivos, o diretor, gerentes, e encarregados, avaliam no final de cada ano, os colaboradores quantos as suas competências: educação, experiência, habilidades e treinamentos, para que assim seja identificado as ações a serem desenvolvidas durante o próximo ano, visando aprimorar as competências de cada um.

Já para os novos colaboradores, a empresa procura avaliar as competências reais X competências ideais, para isso são preenchidos alguns campos, como competência desejável; competências necessárias; competência real; possui competências, e verificação do alcance das competências. Referente aos riscos relacionados à Saúde Ocupacional e a Segurança das pessoas, existem profissionais da área de medicina e segurança do trabalho, contratados para que prestem assessoria específica na elaboração e revisão do PPRA- Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais e do PCMSO-Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e do PPP-Perfil Profissiográfico Previdenciário.

### 5.1.7 Processos

Visando a obtenção de resultados, a análise de melhoria dos processos internos da empresa é realizada a partir das reuniões de cadeia efetuadas pela diretoria, onde os resultados são divulgados e analisados criteriosamente com relação às metas estabelecidas. Nestas ocasiões, em caso de identificação de possível melhoria, é elaborado um plano de ação para a implantação, com algumas predefinições, responsabilidades e prazos.

Buscando identificar os relacionamentos importantes com partes interessadas, como fornecedores, por exemplo, e estabelecer um plano para administrá-los, a empresa atribui ao diretor em conjunto com o gerente administrativo, definirem fornecedores qualificados.

A avaliação dos fornecedores de matéria prima, materiais ou serviços, são realizados por ocasião no momento do recebimento, registrando a nota atribuída a cada recebimento no software de gestão. A base dos registros são as notas atribuídas pelo diretor e pelo almoxarife,

registradas na ordem da compra. A reavaliação de fornecedores é anual, quando são excluídos ou requalificados os mesmos. O conceito médio do fornecedor é igual ao somatório atribuído a cada entrega, dividido pelo número de entregas.

### 5.1.8 Resultados

As análises dos índices financeiros e econômicos da empresa Mércur foram realizadas conforme os dados apresentados pela empresa, de acordo com a Tabela 01.

**Tabela 01 - Índices de Lucratividade**

Ano	%	Alteração
2015	15,99%	-
2016	15,59%	-0,40%
Total Acumulado	31,58%	-31,58%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Pode-se notar que no ano de 2015 a indústria atingiu um índice de lucratividade de 15,99%, superior ao de 2014, já no final de 2016 a gráfica registrou uma queda de 0,4%, porém manteve sua lucratividade em 15,59%. A estabilidade em sua lucratividade, apesar da queda e crises econômicas no decorrer dos períodos, apenas tornou-se possível através de estudos e análises de custos, índices financeiros e de produção.

Perante as análises, estudos e melhorias realizadas no decorrer do período de 2016 tornou-se possível aumentar seus índices de faturamento, perante a tabela 02 (dois) a empresa obteve ao fim do exercício contábil de 2015 um índice de faturamento de 20,99%, já ao fim do exercício contábil de 2016 houve uma alteração de 9,67% sobre o faturamento do ano anterior:

**Tabela 02 - Índices de Faturamento**

Ano	%	Alteração
2015	20,99%	-
2016	30,66%	9,67%
Total Acumulado	51,65%	9,67%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Ao efetuarmos a comparação dos índices de lucratividade versus faturamento, pode-se perceber que apesar da significativa elevação do faturamento no ano de 2016, o índice de lucratividade teve uma redução de 0,40% perante o ano de 2015, esta redução pode ser

considerada como normal e superficial perante o cenário sócio econômico que os principais clientes da empresa se encontravam. A empresa teve também algumas alterações no valor de compra de suas matérias primas com seus fornecedores.

Na Tabela 03 (três), podemos notar alguns indicadores de acompanhamento pela empresa, como Índice de endividamento, Solvência geral e demais itens.

**Tabela 03 - Demais indicadores**

<b>Indicadores</b>	<b>Índice</b>
Índice de endividamento	0,72
Índice de liquidez	0,79
Solvência geral	1,39
Margem líquida	0,05
Rentabilidade do patrimônio líquido	0,36

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Apesar dos resultados obtidos pela empresa no ano de 2016, podemos notar que o endividamento, índice que demonstra a relação entre a dívida da empresa em curto prazo e o seu capital próprio, a Mércur de acordo com a tabela 03 (três), possui um índice de endividamento de aproximadamente 90% perante seu índice de liquidez.

Conforme a tabela 03 (três) podemos observar que a margem líquida da empresa está em aproximadamente R\$ 0,05 centavos de lucro para cada R\$ 1,00 de vendas líquidas, desta maneira quanto maior for este quociente maior será a lucratividade da empresa. Ainda observando a tabela três (03), o índice de rentabilidade do patrimônio líquido da Mércur nos indica R\$ 0,36, ou seja, está foi à taxa de rendimento do capital próprio que os sócios da empresa haviam investido. A empresa ainda, conta com outros indicadores financeiros, como Ponto de equilíbrio, Eficácia em segmentos, faturamento por produto, curva ABC, no entanto não foi possível a disponibilização do Balanço e da Demonstração de Resultados, para a constatação desses índices, e posterior análise.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Os resultados apresentados e discutidos neste trabalho buscam identificar como a gestão organizacional vem contribuindo para as melhorias nos processos de crescimento e controles contábeis e administrativos.

Dessa forma, conclui-se que para uma boa gestão organizacional necessita-se que a empresa tenha uma visão ampliada do negócio, bem como possuir uma estratégia de gestão objetiva, identificando pontos fracos a serem melhorados, esteja disposta a buscar pessoas que auxiliem a alinhar seus recursos, aprimorando a comunicação e a produtividade da empresa.

Ainda pode-se perceber na análise efetuada, que a empresa que se mantém em constante aprimoramento, tanto em âmbito gerencial como produtivo, possui maiores chances de crescimento no mercado.

Outro fator de grande relevância é a escolha por ferramentas que auxiliem nas tomadas de decisões e facilitem as práticas contábeis, dessa forma, a geração e análise de relatórios permite a gestão traçar novas estratégias e tomar decisões pertinentes.

Como oportunidade de expansão do negócio, a Mércur teria capacidade de investir esforços no ambiente digital, já que o mesmo cresce de maneira exponencial. A implantação de um sistema de *e-commerce* demanda uma estrutura organizacional efetiva, e um conjunto bem definido de produtos a serem oferecidas ao seu público alvo, qualidades corporativas que a empresa já possui.

## 6.1 DIAGNÓSTICO SOBRE A GESTÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A Mércur demonstrou estar altamente segura quanto a sua gestão organizacional, apresentando um sistema de qualidade não somente aos seus clientes, mas também aos processos internos, onde todos trabalham visando o crescimento da empresa. Voltado para o planejamento estratégico, que vem sendo realizado e revisado anualmente, o mesmo poderia ser revisto semestralmente a fim de verificar como está o andamento, o que possibilita ajustar os pontos que não obtiveram tanto desenvolvimento durante o período.

Com relação à interação gerência X direção X funcionários, percebe-se que as partes de análises críticas, ficam voltadas entre gerência e direção, dessa forma, a mesma poderia buscar de demais empregados às análises, a fim de identificar com maiores detalhes como os mesmos percebem as ações que a Mércur implanta e como anda o desenvolvimento das mesmas. Foi diagnosticado também que embora a empresa esteja atenta aos altos padrões, e busque sempre melhorias, deve dar devida atenção ao indicador de liquidez geral, uma vez que apresenta a capacidade de pagamento da empresa, possibilitando a empresa buscar identificar os fatores que contribuem para que os índices em níveis críticos. Traçar novas estratégias

voltadas para a redução do passivo e aumento do ativo, aumentando também a margem líquida sobre a venda dos produtos deve ser levado em consideração nos planejamentos anuais realizados pela empresa.

Conclui-se que embora a Indústria Gráfica Mércur LTDA atenda aos altos padrões impostos pela certificação ISO 9001, ela possui significativa oportunidade de crescimento perante seus principais índices, podendo vir a potencializar a construção de novas estratégias de gestão a curto e longo prazo e oportunizando o aumento de produtividade e melhorias em seus processos.

## REFERÊNCIAS

ABRE, Associação Brasileira de Embalagens. **Meio Ambiente e a Indústria de Embalagens**. Disponível em: <http://www.abre.org.br>. Acesso em maio 2017.

ADMINISTRAÇÃO, Portal. **O que é administração para resultados?** Disponível em: <http://www.portal-administracao.com>. Acesso em março 2017.

ALBERTO FERLA, **Educação, tecnologia e a competitividade das empresas brasileiras**. Disponível em: <http://www.infoescola.com>. Acesso em março 2017.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUNI, Adriano Leal. **A análise Contábil e Financeira**. 2ºed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARDOZO, Maria José. **Manual de normalização e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Escola Superior Ciências e Letras Instituto de Educação Ciências e Letras Faculdade Ciências e Letras. Sorocaba, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. São Paulo: Editora Pioneira Thompson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relação de trabalho: como reter talentos na organização**. 6 ed. – Barueri, SP: Manole, 2009.

CORRÊA, H. C.; GIANESI, I.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação.** São Paulo: Gianesi Corrêa & Associados, Atlas, 1997.

CORTELLA, Mario Sergio. MUSSAK, Eugenio. **Liderança em Foco.** 1 ed. São Paulo: Papyrus 7 Mares, 2013.

DE ARAÚJO, Geraldino Carneiro et al. **Sustentabilidade empresarial: conceito e indicadores.** Anais do, v. 3, 2006.

FIGUEIREDO; M. B. F. et al. **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos.** 2. Ed. Chapecó: UCEFF, 2014.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

JÚNIOR, Silvio Figueiredo Gomes; GOMES, André Raeli. As vantagens da sustentabilidade empresarial. **Revista INGEPRO–Inovação, Gestão e Produção, Rio Grande do Sul**, v. 2, n. 6, p. 62-71, 2010.

KELLER, Kevin L. KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 14 ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2013.

KLUYVER, Cornelis A. PEARCE II, Jhon A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2 ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2007.

KOPS, Lúcia Maria. ROMERO, Sonia Mara Thater. SILVA, Selma França da Costa. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias.** 1 ed. Curitiba, PR: Inter Saberes, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MARION, José Carlos Marion. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, José Roberto. **Gestão Organizacional: conceito e definição,** 2016. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br>. Acesso em março 2017.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de balanços.** 5ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial.** 6ªed. São Paulo: Atlas,2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** 1 ed. – São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

MÜLLER, Reinaldo. **Gestão Organizacional,** 2010. Disponível em: <http://www.webartigos.com>. Acesso em março 2017.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, Organizações e Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000, 11 ed.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda**. 1 ed. – Curitiba, PR: Inter Saberes, 2012.

PAVODEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

RAMPAZZO, Sônia E.; CORRÊA, Fernanda Z. M. **Desmistificando a metodologia científica**. ed. Erechim: Habilis, 2008.

ROBBIS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**, 2007. Disponível em: <http://unisc.br>. Acesso em março 2017.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOUZA, Micael. **Administração e Administradores de Sistema de Informação**. Administradores, o portal da Administração, 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em março 2017.

TÉLES, Cristhiane Carvalho. **Análise dos Demonstrativos Contábeis: Índices de Endividamento**. 2003. Disponível em: <http://www.peritocontador.com.br>. Acesso em maio 2017.

UHLMANN, Günther W. **Administração Das Teorias Administrativas à Administração Aplicada e Contemporânea**. Ed. São Paulo FTD, 1997.

VIEIRA, Ronaldo da Mota. **Gestão do Conhecimento: Introdução e áreas afins**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

VILA NOVA; Janice de Avilla. RIBEIRO; Claudete Fogliato. **Importância da gestão da produção e gerenciamento de custos em uma indústria alimentícia**. Instituto Brasileiro De Profissionais De Supply Chain, 2011. Disponível em: <http://www.holdenrh.com.br>. Acesso em março 2017.

VILLAS-BOAS, André. **O Que é [e o que nunca foi] Design Gráfico**. Rio de Janeiro: 2AB, 2007.