

**ETAPA 1** – O Setor Publicidade e Marketing traça a estratégia de propaganda do produto e divulga o material junto aos clientes potenciais. Também são mantidos contatos diretos, por telefone;

**ETAPA 2** – Após despertar o interesse do Cliente, com a divulgação dos produtos, este procura o Departamento de Vendas para obter maiores informações sobre os produtos, bem como as condições de vendas, quanto a preços e prazos de entrega e pagamento. Após negociação, o cliente firma o contrato de aquisição do bem de seu interesse.

**ETAPA 3** – Após confirmada e contrata a venda, o Departamento de Vendas encaminha a solicitação de aquisição e matérias primas, insumos e contratação de serviços. Após avaliada pela Diretoria Geral, a solicitação é autorizada para que Departamento de Compras efetue as aquisições contratações necessárias.

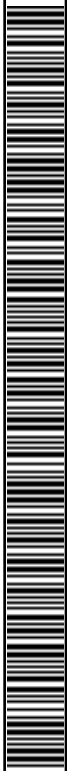
**ETAPA 4** – O Departamento de Compras, em conjunto com o Diretoria Geral, faz o planejamento de compra e encaminha os pedidos aos Fornecedores, que providenciam as entregas como o cronograma estabelecido previamente;

**ETAPA 7** – Entre os materiais brutos, há chapas que precisam ser enviadas para empresas terceirizadas para fazer o processo de corte (oxicorte), dobra e plasma.

**ETAPA 5** – As entregas de todos os materiais adquiridos são centralizadas no Almoxarifado, que o Setor responsável pela gestão do estoque de matéria primas.

**ETAPA 6** – O Setor Almoxarifado recebe o material e classifica em dois tipos:

- **6(a)** – Material Pronto: material que não necessita passar por nenhum tipo de processo.
- **6 (b)** – Material Bruto: material que necessita passar por algum ou alguns processos de transformação industrial.

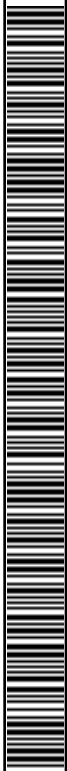


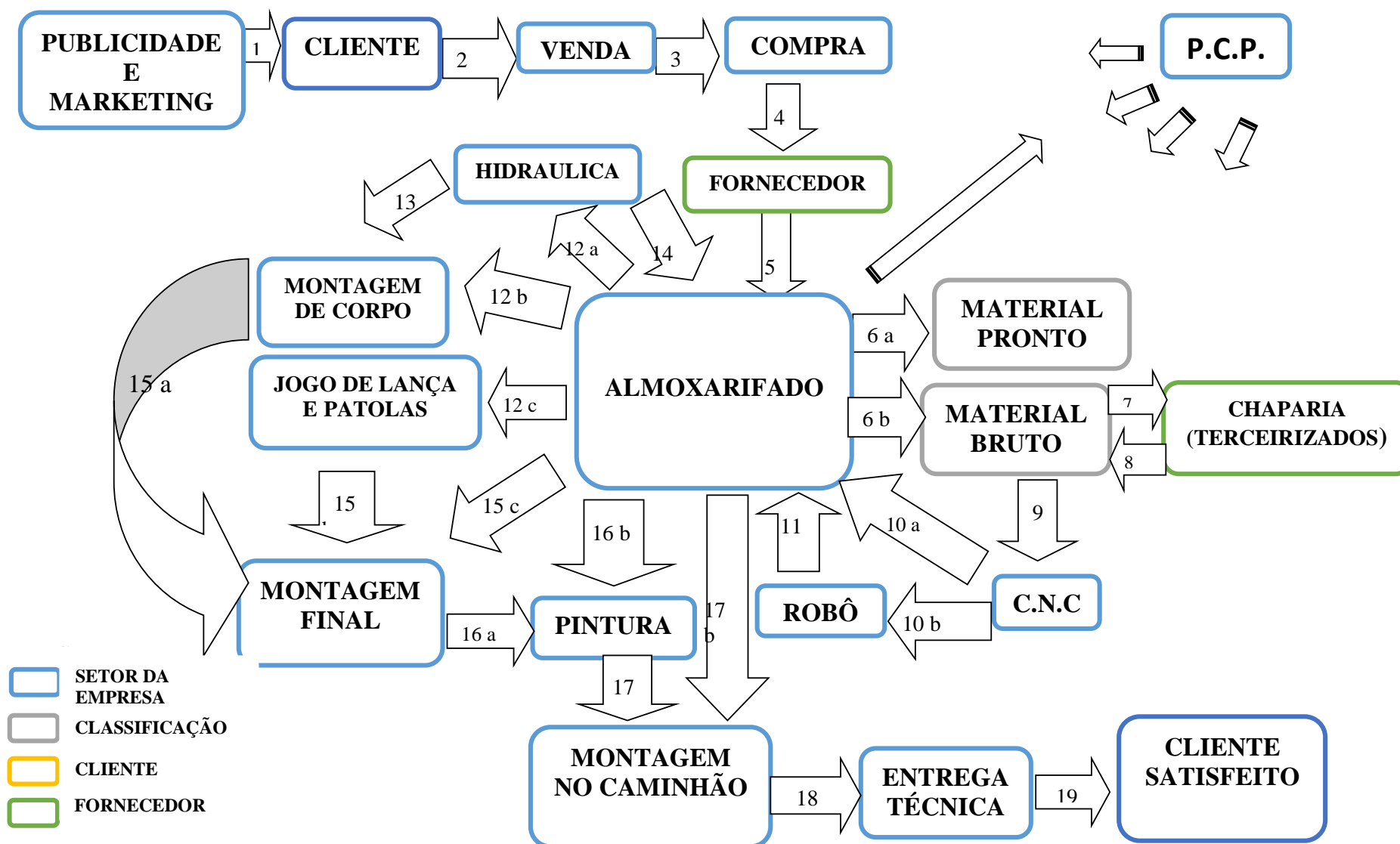
**ETAPA 8** – As chapas processadas voltam para a empresa e são alocadas no Setor Almoxarifado na classificação de Material Bruto. Ainda são classificadas como tal, pois ainda passará por processos de solda e chanfra.

**ETAPA 9** – O Departamento Vendas em conjunto com o Diretoria Geral, fornecem a Lista dos materiais brutos adquiridos para o Setor P.C.P. Com a lista de material bruto fornecida, faz a conferência no Setor Almoxarifado e elabora o planejamento dos materiais que necessitam ser usinados. Cabe ao Setor almoxarifado enviar esse material ao Setor C.N.C.

**ETAPA 10** – O Setor C.N.C. usina os materiais brutos e envia para dois setores:

- **10 (a)**: Material Usinado que não necessita ser soldado com outro Material Usinado é enviado ao Departamento Almoxarifado.
- **10 (b)**: Material Usinado que necessita ser soldado com outro Material Usinado é enviado ao Setor Robô.





**ETAPA 11** – O Setor Robô solda os Materiais Usinados e envia ao Setor Almoxarifado.

**ETAPA 12** – O Setor Almoxarifado em posse de todos os materiais processados e/ou já prontos, passa esses dados ao Setor P.C.P., que, por sua vez, processa esses dados, transformando-os em informações e solicita ao Setor Almoxarifado os Kits de Separação para envio para os seguintes setores:

- **12 (a):** Envio do Kit de Separação para o Setor Hidráulica.
- **12 (b):** Envio do Kit de Separação para o Setor Montagem de Corpo (Setor Jonas).
- **12 (c):** Envio do Kit de Separação para o Setor Jogo de Lança e Patolas (Setor Jogo de Lança).

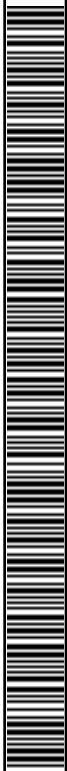
**ETAPA 13** – O Setor Hidráulica faz a montagem dos cilindros Levante, Inclinação e Giro e envia ao Setor Montagem de Corpo.

**ETAPA 14** – O Setor Hidráulica faz a montagem dos cilindros Telescópicos e Pé de Patolas e envia ao Setor Almoxarifado.

**ETAPA 15** – O Setor P.C.P. faz a solicitação ao Setor Almoxarifado para enviar o Kit de Separação para a próxima etapa:

- **15 (a):** Envio do corpo montado para o Setor Montagem Final (Setor Barracão Novo).
- **15 (b):** Envio das lanças e patolas montada para o Setor Montagem Final (Setor Barracão Novo).
- **15 (c):** Envio do Kit de Separação para o Setor Montagem Final (Setor Barracão Novo).

**ETAPA 16** – O Setor P.C.P. faz a solicitação ao Setor Almoxarifado para enviar o Kit de Separação para as próximas etapas:



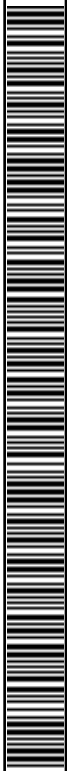
- **16 (a):** Envio da máquina montada para o Setor Pintura.
- **16 (b):** Envio do Kit de Separação para o Setor Pintura.

**ETAPA 17** – O Setor P.C.P. faz a solicitação ao Setor Almoxarifado para enviar o Kit de Separação para a próxima etapa:

- **17 (a):** Envio da máquina pintada para o Setor Montagem no Caminhão.
- **17 (b):** Envio do Kit de Separação para o Setor Montagem no Caminhão.

**ETAPA 18** – O Setor Montagem no Caminhão monta o guindaste no caminhão do cliente e envia ao Setor Entrega Técnica.

**ETAPA 19** – O Setor Entrega Técnica orienta e treina os novos operadores de guindaste do cliente, antes de entregar o caminhão-guindaste. Concluído essa fase, o produto é entregue ao cliente.



## ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.



### 3.5.1 Recursos Humanos

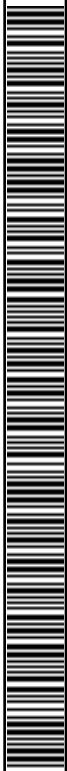
O Grupo RODOMUNK conta com departamento específico para administrar as questões envolvendo seus recursos humanos. A folha de pagamento de pessoal é elaborada pelo escritório de contabilidade terceirizado, a partir das informações apontamentos encaminhados pelas empresas.

No mês de maio de 2017, para desenvolver todas suas atividades e manter todas as suas unidades e instalações, a empresa contava com **34** funcionários. Deste total, **09** atuam na empresa RODOMUNK, a um custo mensal da ordem de **R\$ 25.442,11**. Na empresa RODOGUINDASTE, estão alocados outros **25** funcionários, a custo total de **R\$ 53.62737**, não incluídos os encargos sociais e os reflexos referentes a férias e 13º salários, incidentes sobre a remuneração total.

Os dados da tabela nº 14 mostram que o quadro de funcionários está bem dimensionado para o nível de operação das empresas. Não foram constatadas divergências salariais significativas para funções identificadas.

Embora não exista um plano de cargos e salários formalizado, as funções, atribuições e responsabilidades de cada funcionário estão bem definidas. O quadro de funcionário possui qualificação adequada para as atividades que desenvolve.

A empresa assegura o pagamento e o gozo de todos os direitos previstos em Lei, bem como fornece e exige a utilização dos equipamentos proteção individual (EPI's).



**TABELA Nº 14**  
**QUADRO DE PESSOAL**

<b>SETORES</b>	<b>QTDADE</b>
<b>RODOMUNK</b>	<b>09</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>3</b>
AUX. ADMINISTRATIVO - APRENDIZ (CBO 411010)	1
SÓCIO ADMINISTRADOR (CBO 123110)	2
<b>Produção</b>	<b>6</b>
ALMOXARIFE (CBO 414105)	1
ENGENHEIRO MECANICO (CBO 214405)	1
GERENTE DE PRODUÇÃO (CBO 141205)	1
MECANICO(A) MONTADOR(A) (CBO 725205)	1
SOLDADOR(A) MONTADOR(A) (CBO 724315)	2
<b>RODOGUINDASTE</b>	<b>25</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>4</b>
AUXILIAR DEPARTAMENTO PESSOAL (CBO 411005)	1
ENCARREGADO DEPTO FINANCEIRO (CBO 410105)	1
GERENTE ADMINISTRATIVO (CBO 141205)	1
SÓCIO ADMINISTRADOR (CBO 123110)	1
<b>VENDAS</b>	<b>3</b>
ENCARREGADO(A) DE PUBLICIDADE (CBO 253110)	1
SUPERVISOR DE VENDAS (CBO 520110)	1
VENDEDOR (A) (CBO 521110)	1
<b>PRODUÇÃO</b>	<b>18</b>
AUXILIAR DE ALMOXARIFADO (CBO 414105)	1
AUXILIAR DE PRODUÇÃO (CBO 784205)	1
MECANICO(A) MONTADOR(A) (CBO 725205)	1
OPERADOR(A) DE MÁQUINA (CBO 862150)	1
OPERADOR(A) ROBO DE SOLDA JUNIOR (CBO 781110)	1
PINTOR DE ESTRUTURAS METÁLICAS (CBO 723315)	1
PROGRAMADOR(A) USINAGEM JUNIOR (CBO 314110)	1
SOLDADOR(A) MONTADOR(A) (CBO 724315)	10
SUPERVISOR DE PRODUÇÃO (CBO 760505)	1
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

**FONTE:** Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pela empresa.



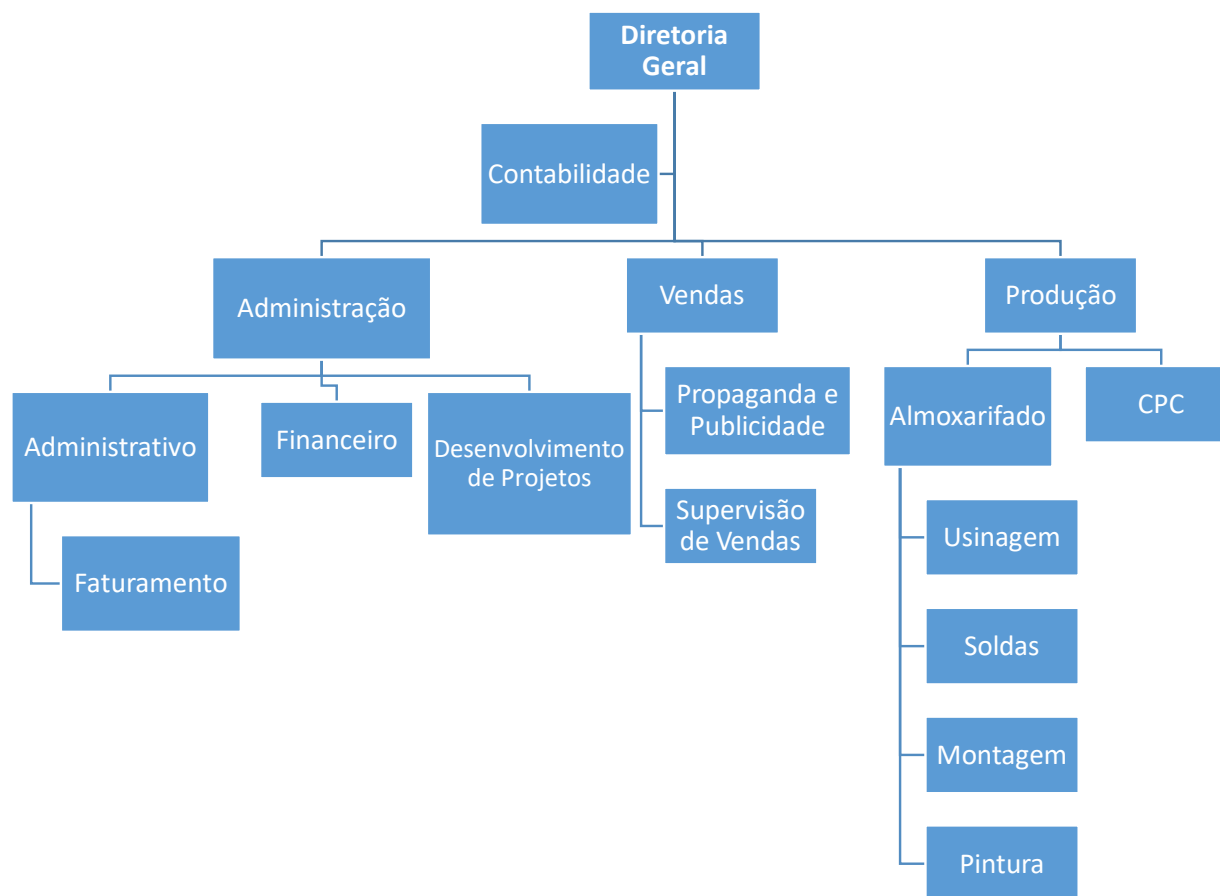


### **3.5.1.1 Organograma**

Apesar de bem definidas as funções, atribuições e responsabilidade dos funcionários, isto ocorre de maneira não formalizada, pois há na empresa uma representação atualizada de seu organograma, na qual as relações de comando e atribuições de competências possam ser visualizadas.

A partir de análise da hierarquia de comando existente na empresa pôde-se realizar a representação do organograma da empresa, conforme apresentado na figura abaixo:





**Figura nº 33 - Organograma do Grupo RODOMUNK**

**FONTE:** Elaborado pelo autor.



Apesar da empresa ser de estrutura familiar, não ocorre excesso de concentração das tomadas decisões em um único sócio gestor. Há expressivo compartilhamento de competências entre o sócio gestor (fundador) e o sócio administrador da Rodoguindaste. Este último possui autonomia para decisões de natureza financeira, bem como no acompanhamento de todos os aspectos econômicos do processo produtivo, como determinação de custos e a definição de preços. Na ausência do Diretor Geral, tem autonomia para a tomada de decisão sobre quaisquer aspectos, tanto de caráter administrativo quanto operacional.

A contabilidade é terceirizada e realizada por escritório de contabilidade externo.

A gestão Administrativa e Financeira é realizada por pessoa com qualificação compatível com a função. Conta com o apoio direto de quatro funcionários, sendo um com função de gerente administrativo, um encarregado financeiro e dois auxiliares administrativos. Coordena todos os trabalhos de natureza administrativa e financeira das empresas.

A Gestão Operacional e Comercial é realizada pelo Diretor Geral. Responde diretamente por todas as questões operacionais e comerciais das empresas. Realiza todo o controle e planejamento da produção. Estabelece a política de produção, avalia e aprova a qualidade das matérias primas a serem adquiridas. Acompanha todo o processo de produção, supervisionando para que os aspectos relacionados à segurança e qualidade sejam mantidos dentro dos padrões de excelência. Mantém todos os contatos com fornecedores e clientes, após os fechamentos dos contratos.

Constatou-se que a empresa opera com um quadro administrativo adequado ao volume de serviços em cada departamento.



### **3.5.2 – Controles Administrativos.**

Os controles administrativos são frágeis. A empresa não possui um sistema de informações gerenciais que lhe dê suporte à tomada de decisão. Controles simples como o controle de fluxo de caixa não são feitos de forma eficiente. Porém, há um sistema de apuração de resultados, tanto global, quanto por produto.

A contabilidade é realizada de forma terceirizada. Até o final do ano passado o escritório de contabilidade contratado não oferecia relatórios ou informações que pudessem auxiliar ao processo de tomada de decisão. Desde o início do corrente ano, as empresas substituíram o escritório de contabilidade. O novo contratado utiliza sistema informatizado que apresenta bons recursos para o fornecimento de relatórios gerenciais, que auxiliarão os gestores das empresas na construção de um sistema de informações gerenciais, que permitirá avaliações e acompanhamentos, de forma perene, do desempenho econômico e financeiro das empresas.



## ASPECTOS MERCADOLÓGICOS



### **3.6 - MERCADO**

#### **3.6.1 Principais Características do Mercado Nacional Guindastes<sup>3</sup>.**

A indústria de guindastes no Brasil é relativamente recente. Os modelos nacionais começaram a ser produzidos, no país, a partir dos anos de 1970. Apresentou expressivo crescimento a partir dos anos de 1990.

Ao longo destes anos vem crescendo gradativamente e se capacitando tecnologicamente. Atualmente é capaz de atender plenamente a demanda do mercado interno de guindaste para até 70 toneladas nas versões telescópicas e, até 100/ton x metro na versão articulada.

A produção é realizada a partir de projetos padronizados, cuja fabricação é feita sob encomenda. Este segmento opera com carteira de pedidos de curto prazos, o que o torna bastante vulnerável a qualquer mudança no cenário da economia nacional.

As matérias primas utilizadas e os insumos de produção utilizados no processo de fabricação são produtos transformados do aço e outros minerais metálicos, além de componentes eletrônicos, plásticos e borracha.

Os principais fornecedores encontram-se no mercado interno, entre eles: siderurgia e metalurgia, indústria de plásticos, energia elétrica e combustíveis.

O principal fornecedor externo é o segmento de componentes eletrônicos e informática (hardware e software), cuja intensidade de utilização pode ser tomada como indicador da evolução tecnológica do setor e da indústria em geral.

---

<sup>3</sup> Algumas informações foram extraídas do site: <http://www.camaras.org.br/site.aspx/Conheca-a-GTGuindastes>



Uma das principais características das empresas líderes deste setor é o constante aprimoramento tecnológico, para garantir aos seus produtos altos níveis de confiabilidade, precisão e segurança no seu desempenho.

Atualmente o Brasil possui mais de trinta fabricantes de guindastes<sup>4</sup>. Deste total, pelo menos dez se destacam pela consolidação de suas marcas em todo o território nacional.

Os guindastes são utilizados pelas indústrias da construção civil, eletrificação, logística e transporte, telefonia, mineração, produção de petróleo e para a indústria naval.

A indústria brasileira de guindastes é responsável pela movimentação de cerca de R\$ 900 milhões de reais, resultado da comercialização direta dos equipamentos e prestação de serviços, com a produção em média de 5 a 6 mil unidades/ano<sup>5</sup>.

As últimas estatísticas mostram que esta indústria é responsável pela geração de mais 4 mil empregos direto. Outro aspecto relevante deste segmento industrial é sua contribuição ao incremento da cadeia produtiva setorial, através das aquisições de componentes e peças necessárias à fabricação dos seus produtos, estimulando o desenvolvimento de novas empresas e multiplicando postos de trabalho. Estima-se que mais de 200 empresas sejam fornecedoras diretas desta indústria, sendo responsável por mais de 20 mil empregos no primeiro elo da sua cadeia produtiva<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> <http://www.camaras.org.br/site.aspx/Conheca-a-GTGuindastes>

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Idem

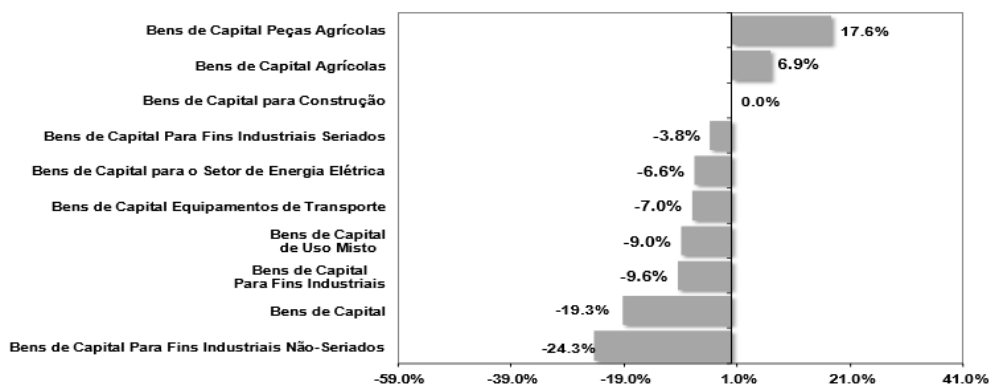


### 3.6.2 – Desempenho Recente do Setor

A demanda interna de bens de capital vem mostrando retração acentuada nos últimos quatro anos, refletindo a menor propensão a investir dos empresários.

A partir de 2013, observamos uma tendência declinante no consumo de bens de capital, que se intensificou a partir do fim de 2014. No mês abril de 2015, o consumo aparente de bens de capital<sup>1</sup> retraiu **30%** ante o mesmo mês de 2014, atingindo o menor nível desde 2007.

Como pode ser observado na figura nº 34, que mostra a variação acumulada nos últimos 12, tendo como referência o mês de fevereiro de 2017, há uma queda generalizada na produção de bens de capital em toda a indústria nacional.



**Figura nº 34 - Produção Industrial de Bens De Capital (categoria de uso, variação acumulada em 12 meses até fevereiro/2017).**

**FONTE:** IBGE/BRADESCO.

Destaque para os equipamentos para os bens de capital de produção não seriada, com recuo de **-24,3%** nos últimos dozes meses (março/2016-fevereiro/2017). A produção de bens de capital para fins industrial também apresentou contração acentuada (**-19,3%**). Os equipamentos de transporte

