

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ
ÁREA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁGUYTTA PESSOA FREIRE
ANDERSON ITAPARICA MONTEIRO
ANDERSON JOSÉ FREITAS PINTO
VICTOR COSTA SANTOS NETO

RELATÓRIO DE ATUAÇÃO EMPRESARIAL
**O modelo de Gestão do processo produtivo na Prime Ind. E Comércio de
Madeiras como vantagem competitiva no período de 2015 a 2018.**

BELÉM – PARÁ
2019

ÁGUYTTA PESSOA FREIRE
ANDERSON ITAPARICA MONTEIRO
ANDERSON JOSÉ FREITAS PINTO
VICTOR COSTA SANTOS NETO

RELATÓRIO DE ATUAÇÃO EMPRESARIAL
**O modelo de Gestão do processo produtivo na Prime Ind. E Comércio de
Madeiras como vantagem competitiva no período de 2015 a 2018.**

Trabalho de Curso na modalidade de Relatório técnico, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Centro Universitário do Pará (CESUPA).
Profº Me. Júlio Cezar dos Santos Patrício

BELÉM – PARÁ
2019

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ
ÁREA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Águytta Pessoa Freire
Anderson Itaparica Monteiro
Anderson José Freitas Pinto
Victor Costa Santos Neto

**O modelo de Gestão do processo produtivo na Prime Ind. E Comércio de
Madeiras como vantagem competitiva no período de 2015 a 2018.**

Trabalho de Curso na modalidade de Relatório técnico, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Centro Universitário do Pará (CESUPA).

Data da defesa: ___/___/___

Conceito: _____

Banca Examinadora

_____ - Tutor

Prof. Júlio Cezar dos Santos Patrício

Centro Universitário do Pará

_____ - Avaliador

Prof. Felipe Fonseca de Araujo

Centro Universitário do Pará

AGRADECIMENTOS

Neste momento especial, agradeço primeiramente aos meus pais que me sempre apoiaram e me incentivaram a buscar o melhor em tudo o que faço. Por terem acreditado no meu potencial, pagando cada mensalidade, mesmo em momentos de crise econômica.

Deixo minha gratidão ao meu querido tutor Júlio Patrício, que esteve sempre a nossa disposição pra nos orientar e direcionar nessa etapa de conclusão de curso, assim como ao decorrer dos semestres, que puxou minha orelha nos meus momentos de falha e me valorizou nos momentos de glória.

A todos os professores não orientadores oficiais, que de alguma maneira contribuíram pra esse trabalho. Em especial, o Prof. Felipe Araujo que me auxiliou em qual tipo de trabalho e pesquisa se firmaria esse presente estudo e por suas sugestões de melhoria durante a qualificação.

Quero deixar minha gratidão aos colaboradores da Prime Ind. E Comércio de Madeira, que dispuseram de tempo para nos receber e mostrar seus processos. A participação e colaboração dos mesmos tornaram esse trabalho possível.

Agradeço à minha equipe que acreditou nesse tema de trabalho de conclusão de curso.

Por fim, agradeço a Deus, que sem ele, nada disso seria possível.

Águytta Pessoa Freire

Agradeço ao Senhor meu Deus por minha existência.

Agradeço a minha Mãe, Liana de Fátima B Itaparica, e meu Pai, Jorge de Oliveira Monteiro, por tudo que fizeram por mim em um dos momentos mais importantes de minha vida pois foram de fundamental importância para meu ingresso na vida acadêmica. Proporcionaram, dentro de suas possibilidades, uma boa educação tornando possível a realização do tão sonhado ingresso no nível superior comemorada, com muito orgulho, por minha mãe; mulher guerreira e batalhadora que sempre me ensinou a lutar por meus objetivos por mais difíceis que sejam, me ensinou sempre prosseguir adiante e nunca perder a fé em Deus. Meu pai faleceu quando eu tinha 17 anos, não pude ver minha aprovação na faculdade, já minha mãe sempre sonhou com um dos seus 3 filhos fazendo um curso de nível superior, sonho realizado por dois de seus filhos, comemorado com muita festa e alegria mais infelizmente faleceu dois anos após este momento tão esperado por ela.

Em memória de minha mãe e meu pai, agradeço a Deus por tudo que ele realizou na minha vida, Mãe e Pai sempre amarei vocês.

Agradeço também minha amada esposa Paula Fernanda de Sousa Cavalcante, pelas lutas diárias que sempre enfrenta ao meu lado, me dando força para prosseguir pois não é fácil estudar e trabalhar e chegar em casa só para dormir, mas quando você tem uma mulher, que foi um presente de Deus para sua vida, tudo fica melhor. Ela é essa mulher “filha” obrigado por tudo nesse momento tão importante para mim você foi uma das peças fundamentais para minha vitória.

Agradecer o meu querido professor Júlio Cezar dos Santos Patrício pelos ensinamentos ao longo destes quatro anos de curso, o meu muito obrigado.

E neste último agradecimento, quero dedicar as minhas irmãs Adriane Itaparica Monteiro e Arianne Itaparica Monteiro e sobrinhos Jucivando Itaparica Monteiro e Emanuel Monteiro Duarte, meus grandes amores amo todos vocês, incondicionalmente agradeço todos os dias a meu Deus por ter vocês como minha família.

Anderson Itaparica Monteiro

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por me dado essa oportunidade de cursar este curso em uma instituição de qualidade. Aprendi muito nesse período com diversos professores e alunos amigos que me ajudaram a trilhar este caminho. Gostaria de falar o nome de todos, mas vou mencionar alguns:

Professores: Roseane e Júlio Patrício, sempre gostei dos números e agora gosto mais ainda; Paixão, fez eu enxergar a verdadeira estatística com ótica voltada à gestão; Helen Noronha, professora, advogada, guerreira, ficou marcado direito tributário e comportamento organizacional; Cynthia Pajeu, ensinou direitinho suas disciplinas; Felipe Araújo, impressionante como ele consegue saber tanta coisa; Felipe Freitas, bem realista nos seus exemplos; Caio Fanha, a metodologia ativa em pessoa; Ivanete Campos, uma contadora de respeito; Fransuze e Tatiane, sempre vou lembrar da FEU; Eunápio, comentários excelentes nas avaliações; André Reis, fez a gente se comunicar com um consulado.

Alunos amigos: Renan, conhecia o Pai dele que era um amigo cliente; Anny, mãe, guerreira e batalhadora; Samantha, trabalha e estuda no Cesupa ; Beatriz, Chefe da turma nota 10; Ronald, muito gente boa; Elyne que nos abandonou para cursar medicina; André Araújo, amigo e empresário de sucesso; Fábio que trancou para cuidar da sua empresa.

Alunos amigos especiais por conta da união e dedicação com nosso trabalho de curso, Águytta, veio pra somar e contribuiu muito com o nosso trabalho, Obrigado! Anderson Itaparica, aluno e funcionário do Cesupa, procurando um pouco mais de conhecimento; Victor Neto, meu amigo empresário que trancou o curso para poder conhecer a nossa equipe.

Família, meus filhos Anthony e Karolyne e minha esposa Klicia Cunha, fazem parte da minha vida, é o que eu respiro todos os dias, amo muito vocês; meus Pais, por terem me dado uma criação na medida de suas dificuldades e que nunca deixaram faltar nada, nem para mim e nem para meu irmão. Minha sogra, por ter ficado muitas vezes com minha família enquanto estávamos ocupados com o trabalho ou em outras situações.

Anderson José Freitas Pinto

Primeiramente a Deus que concedeu ao longo de minha vida momentos e pessoas que me impulsionaram a não desistir e chegar onde estou hoje e não somente nestes anos como universitário, mas em todos os momentos.

Ao Cesupa, seu corpo docente, direção e administração, pela oportunidade de fazer o curso.

Agradeço a minha família, em especial meus pais Ana Paula Costa e Victor Costa que sempre acreditaram que eu conseguiria e me deram o apoio que podiam para eu continuar.

Meus agradecimentos especiais a minha noiva, Dielle Albuquerque que desde o início do nosso relacionamento tenta me entender da melhor forma possível, me ajudando em meus piores momentos emocionais e sempre que pode me ajudando a sempre ser a melhor versão de mim.

Agradeço também a todos meus amigos, em especial a quatro amigos, André Sinimbú, João Paulo Klautau, Bruno Campelo e Ronaldo Oliveira que sempre foram companheiros que fizeram parte da minha formação indireta e diretamente, me incentivando a não desistir nos momentos difíceis e me inspirando a superar meus problemas para continuar a caminhada.

Victor Costa Santos Neto

RESUMO

O objeto de estudo deste Relatório de Atuação Empresarial consiste no **modelo de gestão do processo produtivo na Prime Ind. E Comercio de Madeiras como vantagem competitiva no período de 2015 a 2018**. O qual estrutura-se a partir da descrição da empresa e dos processos de gestão utilizados por ela. A partir de uma releitura norteada por aspectos que envolvem o setor madeireiro, seguindo-se de explanação do ambiente em que a empresa está alocada, com fundamentação em pesquisa de mercado, observou-se a necessidade de explicar o modelo de gestão praticado na empresa prime, conhecer os processos produtivos e identificar quais estratégias vem sendo utilizado como vantagem competitiva perante o mercado, elucidar de que forma a gestão de produção da empresa atua na redução de desperdícios e analisar como ela se comporta em relação ao comércio exterior. Aprofundando-se na descrição da unidade caso, detectando os pontos críticos da gestão no que concerne a qualidade do produto vendido (Decks), que é seu principal produto de exportação. Por fim, recomendar estratégias que possam transpor os desafios enfrentados pela empresa, com vistas a orientar na tomada de decisão, utilizando-se medidas que venham permitir que as perspectivas projetadas sejam alcançadas. Possibilitando concluir uma mudança de atitude na gestão, como a maior aliada para enfrentar os desafios do mercado mantendo a qualidade do produto de exportação e dá continuidade ao crescimento da empresa.

Palavras-Chave: Modelo de gestão, Gestão de processos, Vantagem competitiva, Decks.

ABSTRACT

The object of study of this Business Report is **the management model of the production process at Prime Ind. E Comercio de Madeiras as a competitive advantage from 2015 to 2018**. This structure is based on the description of the company and the processes of management used by the company. From a rereading guided by aspects involving the timber sector, followed by explanation of the environment in which the company is located, based on market research, it was observed the need to explain the management model practiced in prime company, know the production processes and identify which strategies have been used as a competitive advantage before the market, clarify how the company's production management acts in reducing waste and analyze how it behaves in relation to foreign trade. Deepening the description of the case unit, detecting the critical points of management regarding the quality of the product sold (Decks), which is its main export product. Finally, recommend strategies that can overcome the challenges faced by the company, with a view to guiding decision making, using measures that will allow the projected perspectives to be achieved. Making it possible to conclude a change in management attitude, as the greatest ally to face market challenges while maintaining the quality of the export product and continuing the company's growth.

Keywords: Management model, Process management, Competitive advantage, Decks.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Tipos De Processos De Manufatura	2
FIGURA 2 – Fluxo De Obtenção Da Madeira	18
FIGURA 3 – Fluxograma Para A Regulamentação Da Madeira No Pará	20
FIGURA 4 – Produção Mundial de Madeira Serrada	21
FIGURA 5 – Produção e consumo no brasil – madeira serrada de folheosas.....	22
FIGURA 6 – Principais Importadores – Pisos Maciços e Pisos engenheirado (1º Semestre de 2017).....	23
FIGURA 7 – Produção brasileira - Pisos Maciços e Piso engenheirado	23
FIGURA 8 – Exportação brasileira - Pisos Maciços e Piso engenheirado	24
FIGURA 9 – Tipos de processos de manufatura	27
FIGURA 10 – Fluxograma do processo produtivo de deck na Prime.....	27
FIGURA 11 – Ponta de madeira não-utilizadas (resíduos).....	28
FIGURA 12 – Estoque de produto acabado dispostos no pátio.....	30
FIGURA 13 – Etiqueta de pacotes de produtos acabados.....	31
FIGURA 14 – Modelo de procedimento operacional padrão.....	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Matriz S.W.O.T. da Prime	8
QUADRO 2 - Tipos de Layout.....	15

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Exportações de deck no Estado do Pará.....	24
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABIMCI- Associação brasileira de indústria de madeira processada mecanicamente
- AUTEF- Autorizações para exploração florestal
- CEPROF- Cadastro de consumidores de produtos florestais
- DAE- Documento de Arrecadação Estadual
- DVPF- Declaração de venda de produtos florestais
- FAO- Organizações das nações unidas para a agricultura e alimentação (*Food and Agriculture Organization of the United Nations, em inglês*)
- FSC- *Forest Stewardship Council*
- GF- Guia florestal
- IBAMA- Instituto Brasileiro do meio ambiente e dos recursos naturais renováveis
- MDIC- Ministério da indústria, comércio exterior e serviços
- NF- Nota fiscal
- POP- Procedimento operacional padrão
- PMFS- Plano de manejo florestal sustentável
- SEMA- Secretaria municipal de meio ambiente
- SISFLORA- Sistema de comercialização e transporte de produtos florestais
- MTE- Ministério do trabalho e emprego
- UPF-PA- Unidade Padrão Fiscal do Estado do Pará
- US\$- Dólar dos estados unidos, moeda americana (*United States dollar*)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 DELIMITAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE CASO.....	3
3 METODOLOGIA & MATRIZ SWOT.....	6
4 RELEITURA CONCEITUAL.....	9
4.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA.....	9
4.2 A GESTÃO DE PROCESSOS.....	9
4.2.1 Processos de Negócios.....	10
4.2.2 Processo Produtivo.....	10
4.2.3 Projeto de Processos.....	11
4.3 MODELO DE GESTÃO.....	12
4.4 CAPACIDADE PRODUTIVA.....	13
4.5 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP).....	13
4.6 FLUXOGRAMA.....	14
4.7 LAYOUT (ARRANJO FÍSICO)	14
4.8 VANTAGEM COMPETITIVA.....	15
5 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO.....	17
5.1 ATIVIDADE MADEIREIRA.....	17
5.2 REGULAMENTAÇÃO NO PARÁ.....	18
5.3 MERCADO MADEIREIRO.....	21
5.4 MERCADO EXPORTAÇÃO DE DECKS.....	22
6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	26
6.1 PROCESSO PRODUTIVO.....	26
6.2 RELAÇÃO CAPACIDADE PRODUTIVA E ARRANJO FÍSICO.....	29
6.3 MODELO DE GESTÃO.....	32

7. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO.....	33
7.1 RECOMENDAÇÕES.....	33
7.1.1 Implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).....	33
7.1.2 Participação dos Gestores em Feiras Industriais.....	34
7.2 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE A - Questionário aplicado em entrevista na Prime.....	43

1 INTRODUÇÃO

A madeira extraída da natureza desde a pré-história, colaborou e ainda colabora firmemente nas melhorias estruturais obtidas pela sociedade, quando comparado com materiais mais modernos e com melhor desempenho, vem exercendo um papel grandioso em arquitetura, construção civil e no ramo moveleiro (ZENID, 1997).

De acordo com Santos (2018, p.5) “Embora, há mais de três séculos os madeireiros já exploram a floresta amazônica, segundo esses autores, o caráter dessa extração não provocou impactos ecológicos tão intensos quanto no presente período”.

É de conhecimento público que o mundo exige atualmente um posicionamento legal em relação a exploração da madeira, onde envolve cuidados na extração dessa matéria prima, esse processo é denominado de manejo florestal, onde há um estudo cuidadoso para a retirada sustentável das árvores sem que acarrete a extinção de espécie e o desmatamento desenfreado das florestas nativas. Cuidados esses que geram pressões por parte dos Entes que fazem a gestão ambiental, fazendo com que as empresas se alinhem a esses procedimentos, nos quais as organizações atualmente ainda encontram dificuldades em relação ao tempo de liberação do projeto.

Neste contexto, define-se como objeto de estudo e Tema do Relatório de atuação empresarial **O modelo de Gestão do processo produtivo na Prime Ind. E Comércio de Madeiras como vantagem competitiva no período de 2015 a 2018.**

A partir desta temática, elaborou-se a seguinte situação problema: **De que maneira o modelo de gestão do processo produtivo, praticado pela Prime Industria e comercio de madeira, contribuiu para a empresa obter vantagem competitiva no período de 2015 a 2018?**

Logo, o presente estudo possui o seguinte objetivo central: **Analisar de que maneira o modelo de gestão do processo produtivo, praticado pela Prime Ind. e Comércio de Madeira, contribuiu para a empresa obter vantagem competitiva no período de 2015 a 2018.**

Diante ao exposto, questiona-se: (1) Como o modelo de gestão atual da empresa é praticado? (2) De que maneira os processos produtivos se configuram na empresa? (3) Quais estratégias a empresa vem utilizando como vantagem competitiva perante o mercado? (4) Como a gestão de produção da empresa atua na redução de desperdícios? (5) Qual o posicionamento da empresa em relação ao mercado estrangeiro exigente e sustentável?

Portanto, verifica-se a necessidade de: (1) Explicar como o modelo de gestão é praticado na empresa; (2) Conhecer os processos produtivos da empresa; (3) Identificar quais estratégias a empresa vem utilizando como vantagem competitiva perante ao mercado; (4) Elucidar como a gestão de produção da empresa atua na redução de desperdícios; e (5) Analisar como a empresa se comporta em relação ao comércio exterior extremamente exigente e sustentável.

A metodologia utilizada neste documento tem como base o método indutivo com natureza descritiva e estrutura de um relato de caso, os procedimentos metodológicos aplicados foram: observação, entrevistas, questionário e análise documental.

O presente Relatório segue uma linha de organização com base, primeiramente na Introdução que dá uma visão estrutural do trabalho, seguido da Delimitação e Estruturação da Unidade Caso que apresentará lócus de estudo, em seguida tem-se a Metodologia e Matriz Swot que ajuda a ter uma leitura com possíveis direcionamentos para o Relatório. Depois segue-se com a Releitura Conceitual que serve para embasar com teorias as abordagens dos autores, seguindo com a Caracterização do Mercado que mostra aos dados do cenário no período estudado. Após a Caracterização segue o Diagnóstico Organizacional com as Recomendações para o caso e por fim a Conclusão do Relato.

2 DELIMITAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE CASO

De acordo com os dados estatísticos da FAOstat (2019), o Mercado Madeireiro Mundial teve no ano de 2015 a 2016 os Estados Unidos como maior produtor de Madeira Serrada, seguido da China. Houve uma troca de posição de 2017 a 2018 onde a China com um total de 86 milhões m³ produzido somente no ano de 2018. O Brasil vem seguindo no TOP 10 no período de estudo, na sétima posição, e em 2018 com uma produção de 14,6 milhões m³. Os principais Players da Exportação de 2015 à 2017 o Canadá liderou o topo deixando na segunda posição a Rússia e em 2018 houve inversão nas posições onde a Rússia apresentou 31,6 milhões m³ exportado, o Brasil não engloba o TOP 10, mas movimentou um valor de US\$ 737 milhões de dólares no ano de 2018 com as exportações de madeira serrada.

Diante desse contexto, o tema da exploração madeireira é de extrema importância e determinante para o desenvolvimento da Amazônia por influenciar e ser influenciado pelas dimensões ambiental, social econômico e institucional. Dessa forma, se torna também motivados de pesquisas como a que está sendo aqui relatada.

O presente trabalho tem como tema: **O modelo de Gestão do processo produtivo na Prime Ind. E Comércio de Madeiras como vantagem competitiva no período de 2015 a 2018.**

A partir do tema escolhido, elaborou-se a seguinte situação problema: **De que maneira o modelo de gestão do processo produtivo, praticado pela Prime Industria e comercio de madeira, contribuiu para a empresa obter vantagem competitiva no período de 2015 a 2018?**

Tendo em vista a temática, o presente relato de caso possui o seguinte objetivo central: **Analisar de que maneira o modelo de gestão do processo produtivo, praticado pela Prime Ind. e Comércio de Madeira, contribuiu para a empresa obter vantagem competitiva no período de 2015 a 2018.**

Na busca de entender o objetivo deste relato foi questionado: (1) Como o modelo de gestão atual da empresa é praticado? (2) De que maneira os processos produtivos se configuram na empresa? (3) Quais estratégias a empresa vem utilizando como vantagem competitiva perante o mercado? (4) Como a gestão de produção da empresa atua na redução de desperdícios? (5) Qual o posicionamento da empresa em relação ao mercado estrangeiro exigente e sustentável? Portanto, a partir da abordagem feita com as diversas variáveis da administração, tem-se respectivamente necessidade de: (1) Explicar como o modelo de gestão

é praticado na empresa; (2) Conhecer os processos produtivos da empresa; (3) Identificar quais estratégias a empresa vem utilizando como vantagem competitiva perante ao mercado; (4) Elucidar como a gestão de produção da empresa atua na redução de desperdícios; e (5) Analisar como a empresa se comporta em relação ao comércio exterior.

Os seres humanos têm utilizado da madeira para combustível, móveis, papel, ferramentas, armas, materiais de construção e muito mais, aprimorando sua forma de uso desde os primórdios da civilização e desde seus primórdios a demanda por madeira vem aumentando anualmente, dessa forma a dependência de ferramentas rudimentares e manuais em conjunto com o peso das toras faziam com que a fabricação não conseguisse suprir o mercado em grande escala o que permaneceu relativamente inalterada por um longo período de tempo até a chegada dos avanços mecânicos da Revolução Industrial.

Os avanços tecnológicos aumentaram a velocidade e a eficiência do trabalho de serrar a madeira através da substituição de ferramentas antigas por equipamentos elétricos e/ou a gasolina aumentando a velocidade da realização do serviço e o detalhamento das peças feitas a partir da madeira, uma dessas peças é o deck que nos últimos anos a procura por ele têm aumentado muito sendo umas das causas a crescente variedade de modelos existentes no mercado e praticidade na utilização para a criação de projetos, como no relato de Seda (2013), a seguir:

“A função mais importante de um deck é proporcionar mais espaço externo livre, ou seja, uma área de estar em meio ao jardim. Ela explica que o deck pode ser feito de madeira, de plástico ou de cimento, dependendo da necessidade da pessoa e do quanto ela está disposta a investir na manutenção. Daniela explica que, caso a preferência seja madeira, um ponto importante a ser observado na hora de escolher é o tipo. A opção que melhor se adequa na área externa é a Itaúba, que pode ser frisada ou lisa, dependendo do uso. Segundo a arquiteta, esse material é muito resistente a mudanças climáticas, à chuva e requer manutenção a cada dois anos, no máximo.”

A empresa escolhida para esse presente estudo de caso é a Prime Indústria e Comércio de Madeiras Eireli, cujo tem como sua principal matéria prima a Madeira Serrada, madeira esta que é adquirida e logo em seguida tem seu beneficiamento de acordo com as exigências de seus clientes.

A Prime foi criada pela família Bragatto em 02 de julho de 2015 e está situada na Estrada do Outeiro s/n, lote 22 e 23 quadra 03, Campinas de Icoaraci. Atualmente, conta com um pouco mais de uma centena de funcionários, profissionais que em sua maioria estão distribuídos no setor de produção, que contava no momento da realização da pesquisa com 69 funcionários para o beneficiamento da madeira em decks.

A atividade econômica principal da empresa em questão é a fabricação de artefatos de madeira – CNAE: 16.29-3-01 – Grau de Risco 3, segundo a norma regulamentadora N°4, portaria 3.214/78 do M.T.E., com expertise nas áreas de comercialização de madeiras beneficiada em alta escala para o Estados Unidos e Países da Europa, Ásia entre outros, atendendo a clientes, prezando sempre por altos padrões de qualidade. Sendo assim, vem se consolidando no mercado por atender pontualmente a clientela e cumprindo os níveis de exigências de seus clientes.

Diante disto, a empresa trabalha comprando a madeira serrada por serrarias localizadas no estado do Pará, para a partir disso realizar um trabalho da triagem onde a madeira é separada e colocada na estufa para secagem, após seca é feito o processo de beneficiamento onde ocorre o acabamento do produto na plaina pneumática e feito o processo de acordo como o solicitado pelo cliente, por fim o produto já pronto é enviado para o enfardamento, onde são feitos os pacotes com a quantidade e nas dimensões solicitadas pelo cliente e ao finalizar é passado para a expedição repassar para o destino final do produto.

3 METODOLOGIA & MATRIZ SWOT

Após a realização da descrição e delimitação da unidade caso deste Relatório de Atuação Empresarial a PRIME, o trabalho se desenvolve como um Estudo de Caso, que Severino (2007, p. 121) define como uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. Com efeito, se trata de uma pesquisa que descreve o ambiente empresarial, tendo como finalidade a realização de estudos práticos de uma organização que permitam seu conhecimento detalhado de seu processo produtivo, o mais próximo possível de sua realidade.

Ademais, evidencia-se que o método científico utilizado na pesquisa, foi o método indutivo, escolhido em razão de ser capaz de inferir uma verdade geral a partir de dados particulares quando devidamente tratados (LAKATOS; MARCONI, 2002, p. 86). Esta decisão justifica-se por tratar-se de um objeto de estudo ao qual o acesso a informações é limitado, tanto no que tange a informações diretamente relacionadas à empresa, como por razões de confidencialidade empresarial como ao relacionado ao conteúdo geral mercadológico e por questões estratégicas da Prime.

Quanto a natureza da pesquisa pode ser considerada como pesquisa descritiva, uma vez que concomitante com o conceito descrito por Gil (2010, p. 27), este é elaborado com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis da administração selecionadas, pretendendo assim delimitar a natureza dessas com o objeto em estudo. Nesse sentido, os procedimentos metodológicos aplicados para se realizar o trabalho e dessa maneira alcançar os objetivos estabelecidos, foram os seguintes: a observação in lócus, entrevistas parcialmente estruturadas, questionário qualitativo, questionário quantitativo, documentação direta por meio de bibliografias e documentação indireta por meio de pesquisa de campo qualitativa-descritiva, realizada na internet.

Complementarmente quanto a abordagem a pesquisa tem caráter de pesquisa qualitativa em razão de ter segundo Godoy (1995) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Em outro momento o trabalho toma a forma de pesquisa quantitativa, por ter suas raízes no pensamento positivista lógico, o que enfatiza o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno” (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201).

Foram realizadas visitas na empresa, sendo a primeira acontecida no dia 30 de agosto de 2019, quando foi aplicado o método de observação entendido como “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade” (LAKATOS; MARCONI, 2002, p. 88), o emprego dessa técnica possibilitou entender a disposição física, estrutura e layout, como também, as relações técnicas, comportamentais, culturais e gerenciais no processo de produção madeireira.

Durante essas visitas foram realizadas entrevistas, utilizando-se o questionário qualitativo (vide apêndice A), no formato parcialmente estruturado, condição que permitiu a pesquisa ser direcionada por um conjunto de pontos de interesse quando o entrevistador vai explorando o relacionamento prático-teórico dos conhecimentos estudados ao longo do curso (GIL, 2010, p. 105). No caso do presente estudo, os autores atuaram como entrevistadores tendo como entrevistado os encarregados pelos setores de produção e de vendas da empresa, tendo os dados coletados durante essa fase sido analisados e utilizados em diversos tópicos deste trabalho, mais notadamente nas análises feitas na caracterização do mercado e no diagnóstico organizacional.

Ademais, destaca-se que para as coletas de dados, foi elaborado um formulário, caracterizado por Lakatos e Marconi (2002, p. 212) como “contato face a face entre pesquisador e informante, onde o roteiro de perguntas é preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista”. A posse desse conjunto de material de pesquisa municiou os elementos necessários à construção da Matriz Swot, ferramenta determinante para o diagnóstico de gestão que orienta este relatório.

Segundo Oliveira (2019), a Matriz SWOT, também conhecida no Brasil como análise FOFA, foi desenvolvida na década de 60 por Albert Humprey na Universidade de Stanford, sendo um sistema simples de análise. Ela visa posicionar ou verificar a posição estratégica de uma determinada empresa em seu ramo de atuação e devida a sua simplicidade metodológica, faz parte também a identificação assertiva dos fatores de influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de seus planejamento estratégico, podendo ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, desde a criação de um site à gestão de uma multinacional.

Quadro 1: Matriz S.W.O.T. da Prime

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	<p>Forças</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipamentos inovadores 2. Descentralização de poder 3. Desperdício quase nulo de matéria prima <p>Oportunidades</p>	<p>Fraquezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Espaço Físico Pequeno 2. Ausência de Padronização de Processos 3. Modelo de gestão não delimitado <p>Ameaças</p>
AMBIENTE EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado sustentável 2. Exigência do mercado por madeira regulamentada 3. Variação cambial 4. Crescimento do mercado e dos mercados adjacentes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Queimadas na Amazônia 2. Concorrência Regional (Preço) 3. Falta de ética de colaboradores dos órgãos regulamentadores 4. Delongamento da liberação de projetos de manejo florestal

Fonte: autores (2019)

A matriz SWOT exposta, reflete uma visibilidade mais aprofundada sobre o cenário em que a empresa se encontra, ficando aberta às análises dos consultores que seguirão com as informações mais adiante na caracterização do mercado e diagnóstico empresarial.

4 RELEITURA CONCEITUAL

A elaboração da Matriz S.W.O.T permitiu a compreensão dos cenários externos e internos perante a realidade da Madeireira Prime. Portanto, nessa Releitura Conceitual apresentará alguns conceitos chaves a serem aplicados na a elaboração deste presente relatório.

4.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Segundo Chiavenato (2014, p. 501) “a teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.”

Para Cury (2007, p. 53) “A abordagem contingencial ou situacional, portanto, é uma perspectiva que ajuda o analista/ administrador a melhor compreender como pessoas, tarefas, tecnologia, administração e ambiente encaixam-se e como são dependentes uns dos outros”.

A teoria da contingência estabelece que as organizações em situações atípicas requerem um posicionamento, de forma diferenciado, para resolução de cada uma delas. O procedimento será singular, no entanto o uso das teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas, seja ela juntas ou separadas, levará em conta, para resolução de seus problemas, o cenário proposto. Não se usa as mesmas teorias em todas, será usado apenas aquela que melhor explica, resolva os problemas das organizações (SILVA, 2005, p.365).

A teoria da contingência tem um papel muito importante neste cenário, pois ela ajuda as empresas a diminuir ao máximo seus prejuízos, através de diagnósticos e análises que possibilitam às empresas a adaptarem-se constantemente a essas situações, mantendo assim seus objetivos assegurados.

4.2 A GESTÃO DE PROCESSOS

Com o intuito de se entender a gestão de processos, discute-se preliminarmente o conceito de processos, no qual, segundo Oliveira (2006, p.7 apud Bogan; English, 1994, p. 34) é “um conjunto de atividades capazes de agregar valor para o cliente”. Basicamente, trata-se de tudo aquilo que envolve a criação de um produto ou a prestação de um serviço. Todavia, Cruz, (2003, p. 63) explica de uma maneira simples e clara: “ Processos, quanto à existência, são a introdução de insumos (entradas) num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras, que ao processarem os insumos, transformam-nos em resultados que serão enviado (saídas) aos clientes do processo”.

Slack (2009) aponta que todos os processos dispõem de consumidores e fornecedores internos e cada um pode ser ao mesmo tempo consumidor e fornecedor de outros processos. Tendo isso em mente, o autor argumenta a importância de tratar os consumidores e fornecedores internos com a mesma dedicação que se trata os externos, devido interferir na eficácia de toda organização como um todo. Neste contexto, o autor ajuda a compreender os elementos associados à gestão de processos.

Segundo Araújo (2007, p.27 apud Maranhão e Macieira, 2004), a gestão de processos “implica uma ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o enfoque apenas no próprio produto ou serviço oferecido aos clientes”. Diante ao exposto, é de maneira mais clara, a gestão responsável por priorizar os processos e atividades sequenciadas.

4.2.1 Processos de Negócios

Como mencionado anteriormente Cruz (2003,p.63) conceitua de maneira pouco distinta o Processo e o Processo de Negócio, no qual foi entendido pelo “o conjunto de atividades que tem por objetivo de transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes”.

Uma organização pode usufruir de vários processos para o atendimento das necessidades de seus clientes. “A empresa decide reorganizar suas operações, de forma que cada produto seja produzido do início ao fim por um processo dedicado que contenha todos os elementos necessários para sua produção” relatou Slack (2009, p.16). O autor denomina esse cruzamento de limites organizacionais como Macroprocessos de Negócios.

4.2.2 Processo Produtivo

Tendo em vista que o cliente está de certa forma relacionado ao processo, Cury (2007, p.311 apud Rummler e Branche), expõe sobre os três tipos de processos: Processo de Clientes, Processos Administrativos e Processos de Gerenciamento. Neste sentido, o Processo de Clientes é o processo responsável pela produção dos produtos para o cliente, o que leva a compreender como processos produtivo.

Como mencionado anteriormente nesse estudo de caso, uma organização não trabalha apenas com um processo, cada processo possui características próprias que permite diferenciá-los. Apesar de todo processo possuir entradas, nas quais, após serem processadas, são transformadas em saídas, Slack (2009, p.16) aponta quatro aspectos que permite fazer distinção entre cada um dos processos produtivos dentro de uma organização. São eles: Volume de saídas,

Variedade de produtos, Variação da demanda e Grau de visibilidade que os consumidores possuem da produção dos produtos.

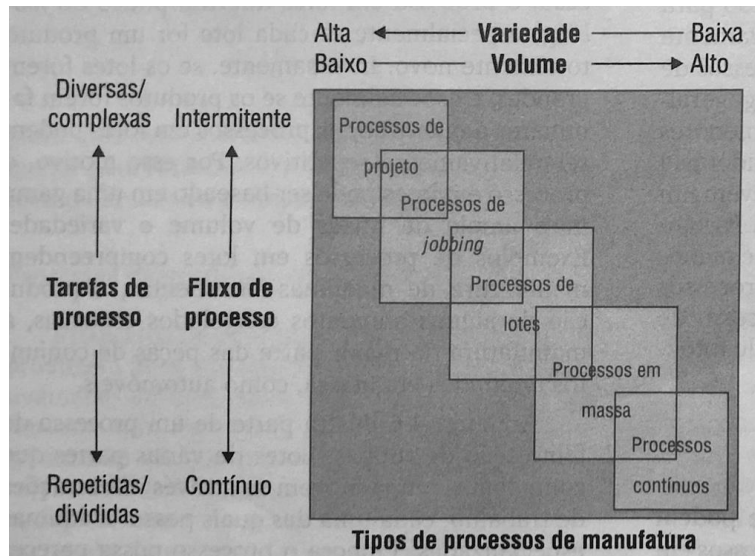
Os quatro aspectos interferem diretamente nos custos de produção. Com exceção da dimensão volume, todas as outras possuem baixos custos unitários em seus processos produtivos com dimensões baixas, ou seja, quanto menor for a variedade, variação da demanda e visibilidade dos produtos, menores vão ser os custos do processo em questão. Isso se dá devido ao fato que para se manter essas três dimensões em níveis altos, necessita-se geralmente de práticas como flexibilidade da produção para atender as necessidades de diferentes tipos de clientes, o que implica em custos. Em relação à dimensão volume, ela possui custos inversamente proporcionais devido ao grau de repetição feita pelos colaboradores e a sistematização do trabalho, o que resulta em baixo custo unitário (SLACK, 2009, p.17).

4.2.3 Projeto de Processos

Nesta linha de raciocínio, Slack (2009) torna necessário o entendimento de projeto de processos, que por sua vez refere-se à ação de planejamento do arranjo e estrutura pela qual se dá os processos produtivos. Vale ressaltar que os projetos de processos foram criados para se fazer possível a execução dos projetos de produtos, apesar de tratarmos como se pertencessem a atividades distintas, as duas estão correlacionadas e ínfimas mudanças em qualquer um dos dois projetos, impactam diretamente no outro. Portanto, o objetivo principal do projeto de processos é certificar que os processos estejam de acordo com o projeto do produto a ser produzido.

Nesta conjuntura, é necessário compreender os objetivos do projeto do processo através do posicionamento do mesmo em relação às suas dimensões de volume e variedade. São essas dimensões que irão definir o tipo de processo que as operações da empresa possuem em relação a manufatura e serviços. Dentro de processos de manufatura, pode-se ter cinco tipos distintos, nos quais se diferenciam de acordo com seu grau de variedade e volume de outputs. Slack (2009) expõe em seu trabalho uma figura exibindo os tipos de processos de manufatura, com o objetivo de esclarecer a relação dos processos com as dimensões volume e variedade, observada na figura 1.

Figura 1: Tipos de processos de manufatura



Fonte: Slack (2009)

Diante ao exposto, um processo produtivo se caracteriza mediante aos níveis de volume e variedade, a constância do fluxo de processos e as características das tarefas de processo. pode-se perceber também que quanto maior o grau da dimensão variedade menor o grau da dimensão volume, tornando-se desse modo, inversamente proporcionais.

4.3 MODELO DE GESTÃO

De acordo com Ferreira (2009) pode-se conceituar o Modelo de Gestão como um conjunto de formas e funções que as organizações apresentam à seus colaboradores a existência de forma sobre o desejo, intenções, motivos, funções e objetivos que os cercam, priorizando o modo de como será executado e não a função, dando uma maior importância ao como e não a missão da organização.

Para Mintzberg (2003) uma estrutura centralizada é quando a tomada de decisão se concentra em um único ponto da organização e descentralização seria quando muitas pessoas têm esse poder de tomada de decisão na mesma empresa. Mintzberg também pontua que a descentralização permite à organização um processo mais célere quando se fala em situações que necessitam de atitudes no dia-a-dia.

Pode-se entender como modelo de gestão um produto do subsistema institucional no qual reflete as determinações fundamentais, vontades e expectativas da gestão e de como as coisas devem acontecer na empresa (CROZATTI, 1998). O modelo de gestão, então, para Crozatti (1998) corresponde como um instrumento de maior importância na empresa, e tem como base os valores e crenças dos gestores da organização, formando assim um conjunto de

normas e princípios que devem direcionar os tomadores de decisão na escolha da forma mais adequada a cumprirem a missão empresarial.

4.4 CAPACIDADE PRODUTIVA

Segundo Corrêa e Corrêa (2004), a Capacidade Produtiva é quando se pode mensurar um valor máximo referente às saídas do que é produzido em uma empresa em dia, então esta capacidade de produção se trata do que pode ser produzido por dia, utilizando recursos disponíveis como máquinas, pessoas, insumos, etc. Essa capacidade pode variar, dependendo da forma que são ajustadas e executadas as tarefas.

Para o maior entendimento, precisa-se inicialmente conceituar o que é capacidade, seguidamente o conceito de produtividade e assim, torna-se possível estabelecer base para descrever o conceito de capacidade produtiva.

De acordo com Slack (2002), o uso mais comum do termo capacidade é no sentido estático, físico do volume fixo de um recipiente ou do espaço de em um edifício.

Segundo Reis (2018), corresponde à capacidade efetiva, mas considerando também as perdas e paradas que não são planejadas. Entram nesse cálculo eventos como interrupção de energia, falta de matérias primas, ausência de funcionários, danos na infraestrutura, entre outros.

Para Martins (2005, p.15), produtividade é a “capacidade de produzir”, porém em uma definição mais formal define-se como sendo “o quociente obtido pela divisão do produzido por um dos fatores de produção”.

A capacidade produtiva adequa-se para estimar o fornecimento ao mercado e adequar ao planejamento comercial e financeiro da empresa, ou seja, produzir a menos pode significar perda de clientes, beneficiando diretamente a concorrência. Por outro lado, produzir a mais gera custos maiores, prejudicando o fluxo de caixa operacional da empresa.

4.5 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)

Os procedimentos operacionais padrão (POPs) são instruções passo a passo que funcionam como diretrizes para os processos de trabalho dos funcionários. Sejam escritos em etapas numeradas ou formatados como fluxogramas, os POPs efetivos são completos, escritos de forma clara e baseados na contribuição dos trabalhadores que fazem o trabalho. (COLENGHI, 1997)

Esse procedimento é usado como forma de padronização no setor de produção, com o intuito de dar uma visão clara aos funcionários de como as coisas na empresa são feitas,

enumerando processos com o objetivo de manter suas qualidades e exigências, fazendo com que o produto seja igual em todo o seu processo.

Portanto o POP é uma ferramenta utilizada com o intuito de gerar qualidade nas prestações dos serviços dos colaboradores, visando a minimização de erros na rotina de trabalho. O procedimento operacional padrão, apresenta inúmeras vantagens quanto a formalização das tarefas envolvendo os processos. O mesmo é muito utilizado como ferramenta, também, no treinamento e capacitação de pessoal relacionados no processo produtivo. (DUARTE, 2005)

4.6 FLUXOGRAMA

Na organização de uma indústria, cada gestor escolhe, de forma racionalmente planejada ou não, como se dará o fluxo de atividade dos responsáveis pela produção do produto a ser comercializado. Essas atividades estabelecem uma relação lógica entre si, caracterizando um procedimento.

Para a facilitação da análise das atividades envolvidas nos processos de desenvolvimento dos produtos, Cury (2007, p.340) explica que é necessário o conhecimento do mesmo de maneira simples e objetiva, através de um gráfico de procedimentos, que para ele “representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho”. Chiavenato (2000), explica isso como sequência de rotinas, na qual é expressa por um fluxograma. Portanto, nota-se que os dois autores possuem linhas de pensamentos distintas, mas não opostos, o que facilita a compreensão desse gráfico universal.

4.7 LAYOUT (ARRANJO FÍSICO)

Anteriormente à conceituação do arranjo físico da empresa em estudo e em qual a mesma se encaixa, precisa-se conceituar e descrever o que é arranjo físico. De acordo com Moreira (1998), arranjo físico é qualquer coisa que ocupe espaço, como um departamento, uma sala, uma pessoa, um grupo de pessoas, máquinas, equipamentos, bancadas e estações de trabalho, já para Slack (2002) o arranjo físico é uma das característica mais evidentes de uma operação produtiva já que determina a “forma” e a aparência de uma unidade produtiva e também determina a maneira segundo qual os recursos transformados fluem pela operação. Após entendermos o que é arranjo físico, verifique os tipos que existem e qual a importância para o bom funcionamento de uma empresa.

Quadro 02: Tipos de Layout.

Tipo	Definição	Exemplos
Posição fixa	Produto em posição fixa e recursos (máquinas e colaboradores) se deslocam a ele	Construção de grande escala (edifício, represa, navio ou rodovia) Hospital - cirurgia Oficina de serviços automotivos Restaurante tipo <i>a la carte</i>
Por produto	Máquinas e colaboradores são dispostos segundo o fluxo de processo	Linha de montagem de automóveis Produção de papel Cervejaria Restaurante tipo <i>self-service</i>
Por processo	Máquinas e colaboradores são dispostos em função da sua função (o que fazem) e materiais e/ou informações vão até eles	Produção de molde de injeção plástica Hospital - consulta de ortopedia Supermercado Biblioteca Loja de departamento
Celular	Máquinas agrupadas segundo critério de similaridade de fluxo de processo de uma família de produtos	Produção de auto-peças

Fonte: SLACK (2002), elaborado pelos autores.

4.8 VANTAGEM COMPETITIVA

Conforme ANSOFF (1965) Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Vasconcelos e Cyrino (2000) referem que vantagem competitiva é uma questão que vem sendo abordada por diversas correntes do pensamento econômico e com abordagens conceituais diferentes, desde os anos 70. Segundo Porter (1997) para uma empresa obter vantagem competitiva ela deve ter custos baixos com margens maiores e diferenciação com produtos distintos com preços mais elevados, que podem levar à um diferencial no setor em que a empresa atua.

Para Oliveira (2001), Vantagem Competitiva é aquele diferencial que identifica os produtos, serviços e mercados para quais as organizações está qualificada a exercer suas atividades de maneira que se difere de seus concorrentes.

De acordo com Oliveira (2001) Existem dois tipos de vantagem competitiva, a primeira é externa que é relacionada à qualidades diferenciais do produto que represente valor para quem compra, sendo na baixa de custos ou aumento do desempenho, a segunda é interna, que está voltada para a superioridade da empresa em custos de fabricação, administração ou gestão de produtos, resultado da melhor produtividade e dá à empresa maior rentabilidade.

5 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

A Prime atua como agente econômico beneficiador na cadeia produtiva oriunda do setor florestal, atuando mais especificamente no beneficiamento de madeira serrada, finalizando a comercialização de pisos de madeira, nomeado comumente de decks.

Diante disso, o setor florestal possui uma grande importância como fornecedor de energia e matéria-prima para a indústria da construção civil e de transformação, apresentando no Brasil, características mais únicas por causa que o país conta com recursos florestais em extrema abundância. (BUAINAIN & BATALHA, 2007).

Consistindo umas das principais características do setor madeireiro no Brasil, são a posição geográfica bastante descentralizada, o grande número de pequenas empresas do setor e o grande número de tecnologias nacionais voltadas para a produção, segundo Carvalho (2006). Desta forma a atividade madeireira é de primordial importância a muitos setores. A madeira serrada é angariada pelo trabalho feito em todas e formadas em vários produtos com formatos e dimensões diferentes, destacando-se os decks.

Neste contexto e com base na releitura conceitual, efetuada com base na matriz SWOT, elaborou-se uma análise mercadológica objetivando o melhor entendimento do setor atuante da Madeireira Prime no que se diz respeito a Atividade Madeireira, a Regulamentação da Madeira no Pará, o Mercado Madeiro e o Mercado de Exportação de Decks.

5.1 ATIVIDADE MADEIREIRA

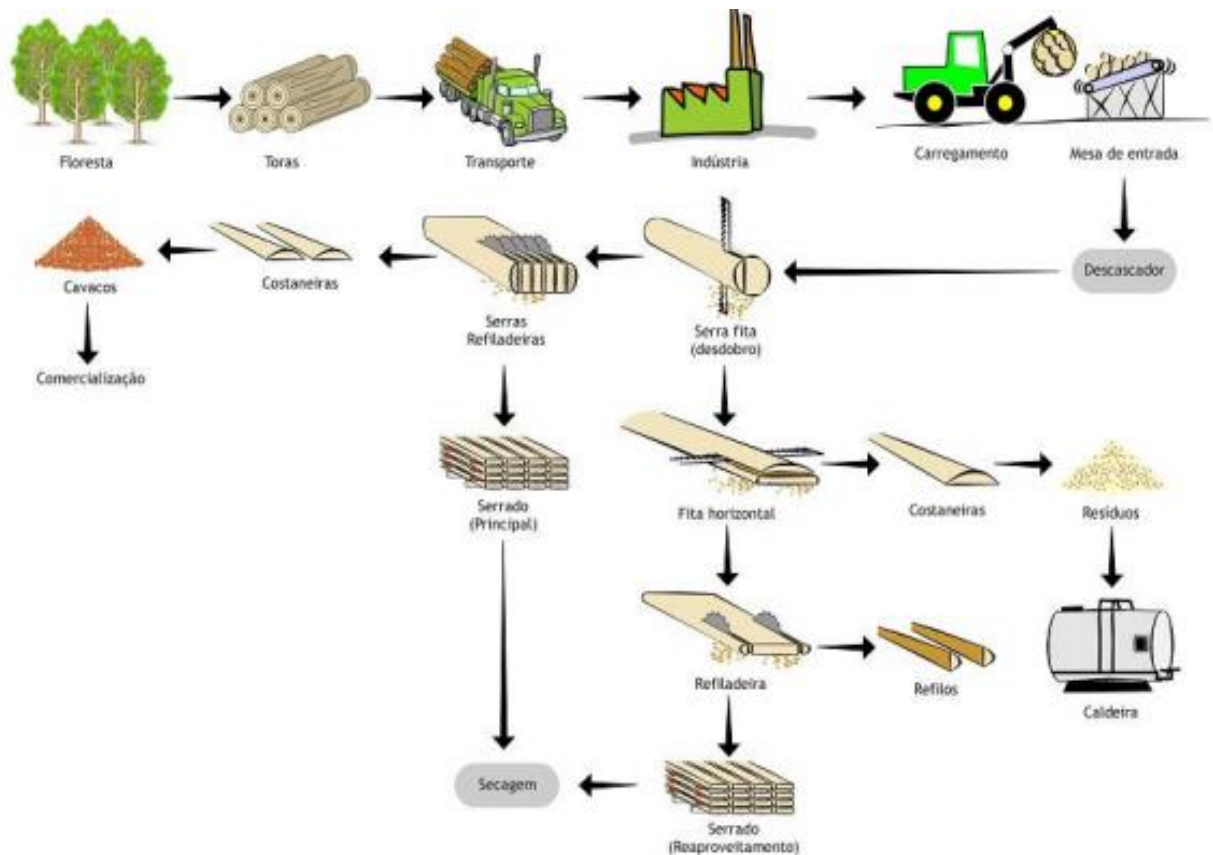
A atividade madeireira de acordo com o ponto de vista econômico, possui grande representatividade para o desenvolvimento da economia local e do País. Entretanto, acaba ocasionando no desmatamento da Floresta Amazônica, por diversos motivos, como atividade de mineração, construção de hidroelétricas dos mais variados portes, entre outras atividades que geram o desmatamento, além de fatores gerados pelo próprio como, as “queimadas”.

Para Zenid (1997) a madeira é uma espécie de produto retirado da natureza que é utilizado desde a pré-história, na qual colaborou e ainda colabora firmemente nas melhorias obtidas pela sociedade, mesmo com materiais mais modernos e com melhor desempenho, vem exercendo um papel grandioso em arquitetura, construção civil e no ramo moveleiro.

Conforme a ABIMCI, desde 2009, órgãos do governo vem atuando no combate do uso de madeira ilegal, o MDIC, IBAMA e CEF assinaram um convênio que proíbe o uso de madeira ilegal em construções de sistema habitacional e obras públicas. A CAIXA concederá financiamento apenas para quem comprovem a certificação de madeira legalizada.

A fim de expor sobre como funciona a cadeia produtiva da atividade madeireira, a figura 2 demonstra o fluxo de obtenção da madeira, nos qual permite ter uma noção de como se dá os principais processos envolvidos na comercialização de produtos oriundos da exploração da madeira.

Figura 2: Fluxo de obtenção da madeira.



Fonte: ABIMCI (2004)

5.2 REGULAMENTAÇÃO NO PARÁ

A figura 2 provoca um questionamento sobre como se dá os parâmetros regulamentados que regem o fluxo de obtenção da madeira. Diante disso que se foi pensado a respeito acadêmico uma exposição sucinta a respeito do viés legal de todo o trâmite legal associado à extração e beneficiamento da madeira dentro do estado do Pará.

Objetivando o enriquecimento deste estudo, torna-se necessário expor a respeito da diferença entre uma madeira certificada e uma madeira regulamentada. Diante disso, Programa Madeira Legal do Sistema Paulista menciona que para uma madeira ser considerada legal ela precisa cumprir com todos os requisitos contidos na lei, possuir documentação emitida pelos órgãos ambientais federais ou estaduais e ser oriunda de manejo florestal sustentável ou de

desmatamento autorizado pelos órgãos ambientais. Já a madeira certificada necessariamente precisa, além de estar em conformidade com a lei, não degradar o meio ambiente e colaborar para o desenvolvimento econômico da comunidade atuante. A madeira de certificação acaba sendo mais custosa devido o processo de certificação. Vale ressaltar que existe inúmeras maneiras de certificação, sendo o Forest Stewardship Council (FSC) a mais conhecida. Portanto, toda madeira certificada é regulamentada, mas nem toda madeira regulamentada é certificada.

No Estado do Pará a regulamentação da madeira é realizada de forma diferente em relação aos demais Estados. Dessa feita, pode-se inferir que a legalização da madeira no Pará é feita por meio de um critério meticuloso, tal procedimento dificulta a ocorrência de fraudes ambientais, tendo em vista que todo processo regulatório se dá de forma burocratizada.

Diante desse contexto, a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade (SEMA) estabeleceu uma série de normas, leis e procedimentos as ser cumprida visando a legalização da madeira. Para a regulamentação da madeira no Estado do Pará, necessita-se preliminarmente da regularização da área na qual será realizada a extração da madeira que poderá acontecer por meio de 12 modalidades distintas, entretanto, será mencionado nesse estudo de caso apenas a modalidade de Plano de Manejo Florestal Sustentável (PMFS), tendo em vista sua representatividade.

Portanto, após a aprovação do Projeto de Manejo Florestal, a SEMA emite a Autorização para Exploração Florestal (AUTEF), documento que permitirá que o empreendimento responsável pela área do manejo, os Engenheiros do Projeto e a Serraria realizem a inscrição no Cadastro de Consumidores de Produtos Florestais (CEPROF), condição que permitirá a comercialização da madeira através do Sistema de Comercialização e Transporte de Produtos Florestais (SISFLORA).

Nesse sentido, a comercialização da madeira entre o empreendimento ou pessoa responsável pelo projeto e a serraria compradora se firma por intermédio da Declaração de Venda de Produtos Florestais (DVPF). Nesse momento, por meio do Sisflora emite-se a DVPF 1, que segundo a SEMA, é responsável pela aquisição de matéria prima “in natura”.

Após a emissão da DVPF 1, torna-se possível emitir pelo Sisflora o documento que é exigido no transporte de produtos e subprodutos florestais, a Guia Florestal. A SEMA expõe a existência de quatro modelos de GF, sendo a GF1 exigida para o transporte de toras desde sua origem, a GF2 para o transporte das demais matérias primas florestais, a GF3 para o transporte de produtos e subprodutos de origem florestal e a GF4 para caso que não couber a emissão das

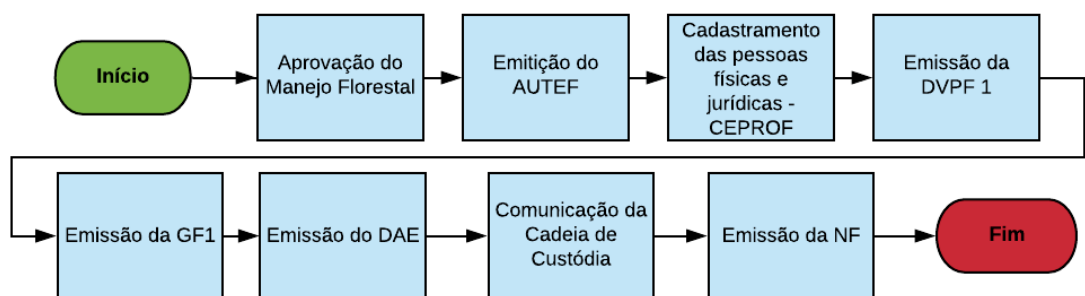
GF 1, 2 e 3. Diante disso, após a emissão da DVPF 1, emite-se a GF1, na qual acompanhará o transporte do projeto até a serraria.

No entanto, a emissão da GF1 só será concretizada após a emissão e pagamento do Documento de Arrecadação Estadual (DAE), no qual equivale a cinco Unidade Padrão Fiscal do Estado do Pará (UPF-PA). Vale ressaltar que a cada ano altera-se o valor de uma UPF. No caso, foi instituído pela SEFA em 2019 o valor da uma UPF é R\$3,4617, totalizando o valor de R\$17,3085 para cada GF emitida.

Enfim a madeira poderá ser transportada e informa-se ao Sisflora a cadeia de custódia dessa comercialização. A cadeia de custódia é um processo que permitirá o rastreamento do produto desde a extração da madeira até a destinação final. Portanto, a implementação no Sisflora, não somente auxiliará no controle pro empreendimento, mas também pra SEMA, ajudando a mesma na fiscalização para a legalização das madeiras envolvidas no processo.

A finalização da comercialização da madeira legal se firma através da emissão da Nota Fiscal (NF). Possibilitando, dessa maneira o transporte legal da madeira extraída. Diante ao exposto, elaborou-se uma espécie de fluxograma a fim de expor de maneira visual e resumida esse processo de regulamentação da madeira, da origem até a chegada na serraria (CURY, 2007).

Figura 3: Fluxograma para regulamentação da madeira no Pará



Fonte: Autores (2019)

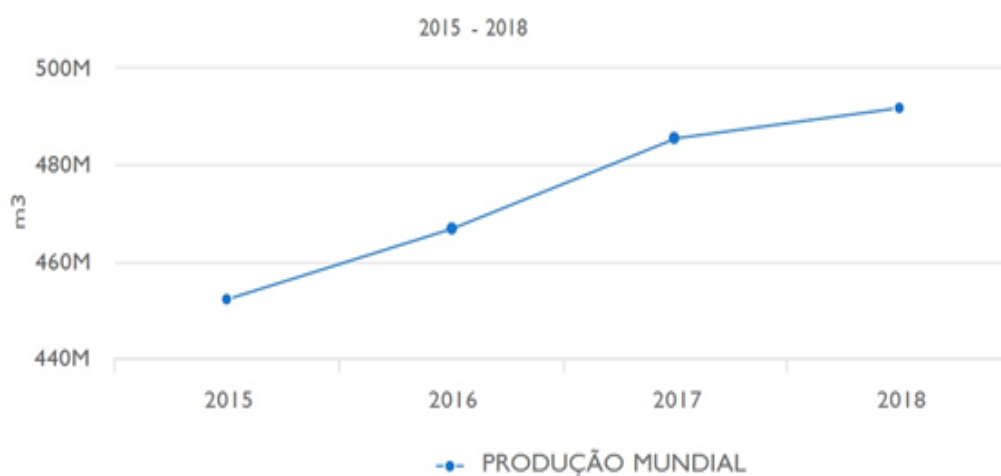
Diante do exposto, para comprar a madeira de qualquer empreendimento, basicamente necessita-se ter o CEPROF para a emissão de uma GF e a NF, alternando apenas a modalidade da Guia Florestal, de acordo com o tipo de madeira comercializada. No caso da comercialização da madeira serrada para o beneficiamento em Deck, exige-se a GF3 e NF. Dessa forma, em caso de vistoria a carga não é apreendida e as madeireiras não são bloqueadas de continuarem com suas atividades.

5.3 MERCADO MADEIREIRO

A nível de Brasil, em 2016 foi registrado em juntas comerciais um total de 68.250 empresas no ramo do setor madeireiro, nas quais foram responsáveis por gerar um total de 641 mil empregos, dos quais as indústrias de madeira foram responsáveis por 175 mil. No setor florestal, por sua vez, apresentou bons números quando se fala em exportação no ano de 2016, de US\$ 10,2 Bi, as indústrias madeireiras e moveleiras movimentaram 21% deste volume que corresponde a um total de US\$ 2,18 Bi. conforme dados da ABIMCI.

Na figura 4 pode-se observar a produção mundial de madeira serrada nos anos de 2015 a 2018, produto base para a fabricação de pisos (decking). De acordo com Fagundes (2003) as Empresas que beneficiam os produtos madeireiros, tem um produto com maior valor agregado, valor esse que é bom para a Indústria em si e para o Estado e a ABIMCI¹ detalha que a produção de produtos de maior valor agregado (PMVA) é fragmentada e diversificada em quatro grandes segmentos que são as portas de madeiras, molduras, pisos de madeiras (decking) e painéis.

Figura 4: Produção Mundial de Madeira Serrada.



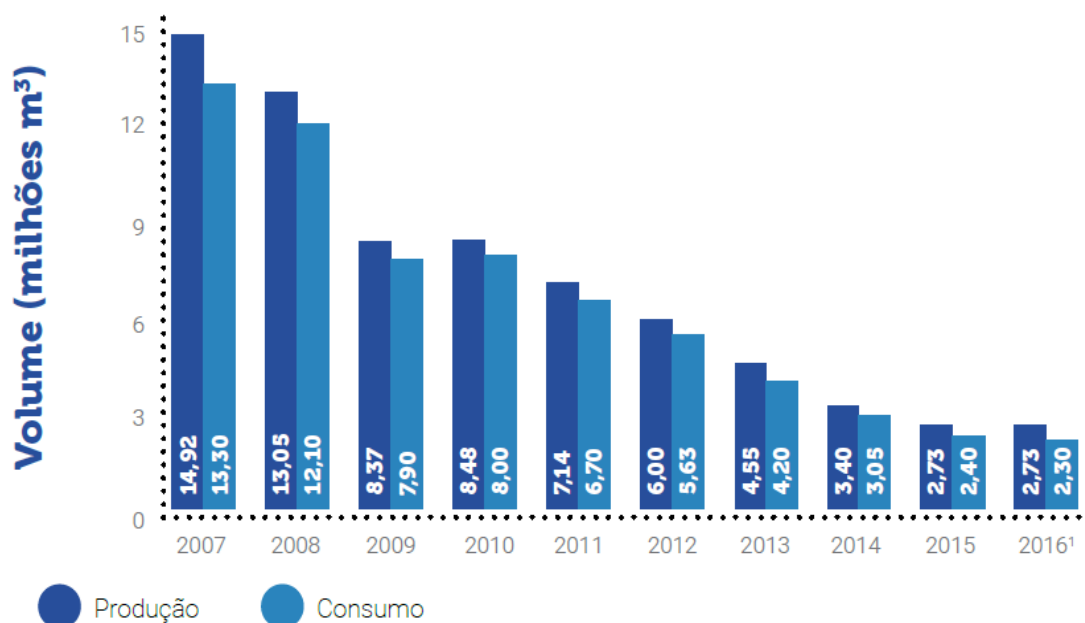
Fonte:FAOStat (2019)

Como exposto na figura 4, a produção mundial de madeira serrada encontra-se em ascensão desde 2015. Em quatro anos, a produção aumentou cerca de 10% neste período, contabilizando cerca de 50 milhões m³ a mais de madeira serrada produzida no mundo.

Em nível Brasil, os resultados não tiveram o mesmo desempenho, a tendência, de acordo com os dados da figura 5 é de declínio, no qual chama bastante atenção devido à alta diferença em relação ao ano de 2009 e seu ano anterior. Tal acontecimento pode ser justificado pelo combate do uso ilegal da madeira que se iniciou em 2009, exposto anteriormente. Desde então,

a produção e consumo se manteve praticamente em declínio, abrindo oportunidade para madeireiros que atuam de maneira legal. Portanto, devido ser um diferencial de mercado, a empresa que atuar dessa maneira acaba tendo, de acordo com Oliveira (2001), uma vantagem competitiva.

Figura 5: Produção e Consumo no Brasil - Madeira Serrada de Folhasas.



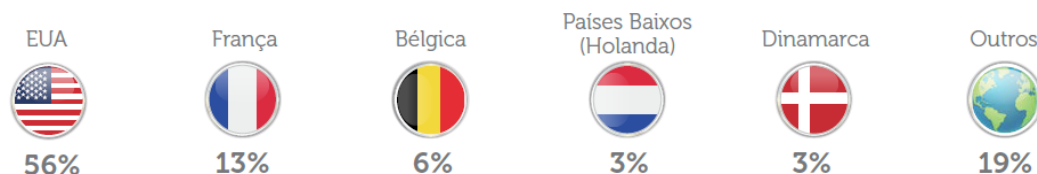
FONTE: ITTO (2016), MDIC (2016), compilado por Abimci. ¹2016 estimativa ITTO.

5.4 MERCADO EXPORTAÇÃO DE DECKS

Os Pisos de Madeira, ou simplesmente Decks, são peças emolduradas bastante utilizadas na construção civil para revestimento. A ABIMCI também comenta que existem diversos tipos de pisos de madeira maciça, os quais assumem diferentes denominações de acordo com suas dimensões (assoalho, parquet, lamparquet, taco, decks, entre outros).

Em relação aos principais importadores de decks brasileiros, os Estados Unidos lideram com representatividade de 56%, porcentagem de alta significância tendo como análise apenas um país consumidor. Em segundo lugar tem a França com representatividade de 13%, mais que o dobro do terceiro maior importador, no caso, a Bélgica.

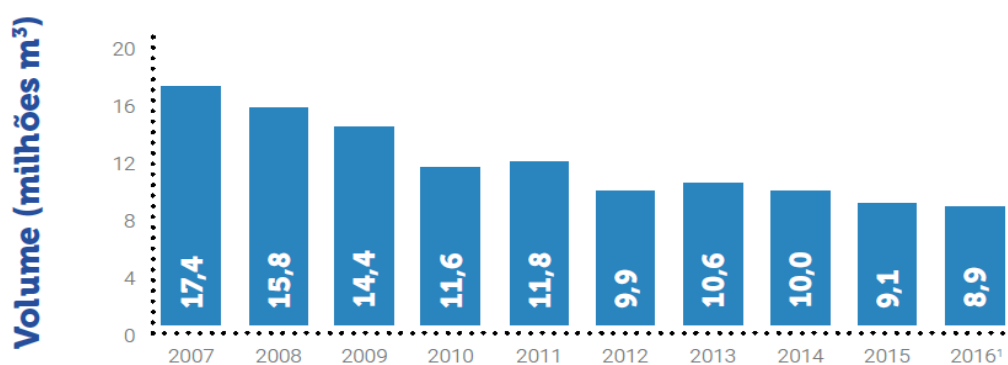
Figura 6: Principais Importadores - Piso Maciços e Piso Engenheirado (1º Semestre 2017)



Fonte: MDIC (2017), compilado por Abimci.

Os dados na figura 7 mostram que o Brasil vem em um ritmo de queda em relação à produção de Pisos, com queda mais acentuada no ano de 2010, com produção de 2,8 milhões de m³ a menos que o ano anterior. Após esse ano, o volume pouco variou de um ano para o outro, entretanto, a tendência até o ano de 2016 foi de queda na produção de decks brasileiros.

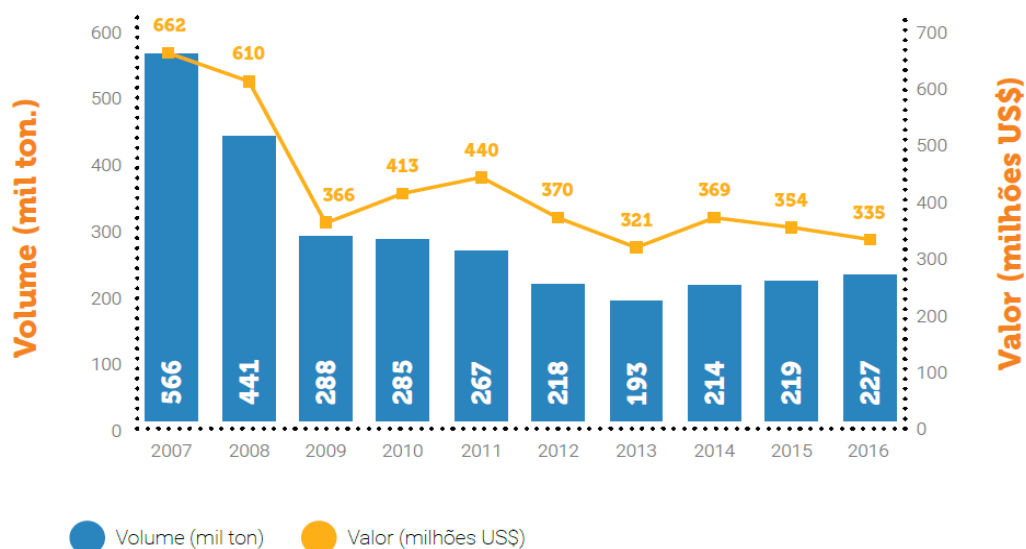
Figura 7: Produção Brasileira - Piso Maciços e Piso Engenheirado.



FONTE: ABIMCI (2017), ¹Estimativa Abimci.

A figura 8 permite perceber que o volume exportado no período de 2013 até 2016 apresentou uma tímida alta, em contrapartida ocorreu um fato interessante em relação ao valor (milhões US\$) total de exportação de Decks. O fato foi que mesmo com crescimento em volume, os Decks exportados apresentaram queda no valor total comercializado no mesmo período, demonstrando a desvalorização dos pisos maciços e engenheirados perante ao mercado externo.

Figura 8: Exportação Brasileira - Piso Maciços e Piso Engenheirado.



Fonte: MDIC (2016), compilado por Abimci.

Na tabela 1, observa-se que apesar da grande queda no ano de 2015, as exportações vem em ritmo de retomada de crescimento nos últimos três anos, chegando aos números de crescimento do valor do produto, que foi de US\$ 1,35 o kg em 2016, o kg em 2017 ficou a US\$ 1,45 e US\$ 1,64 em 2018. O valor de US\$ 1,45 em 2017 pode ser considerado bom quando neste mesmo ano teve uma queda de 8,4% no valor do dólar conforme a FarmNews. Agora quando se atenta para o crescimento no ano de 2018 para o valor de US\$ 1,64 e quando comparado com a variação do dólar neste mesmo ano que foi de 14,4%, tem uma diferença negativa de 1,3% para acompanhar essa alta do dólar.

Tabela 1: Exportações de Deck no Estado do Pará.

EXPORTAÇÕES DE MADEIRAS DO ESTADO DO PARÁ JANEIRO A DEZEMBRO (PREÇOS EM US\$ FOB)								
PRODUTO NSM/SH 44.09	2015		2016		2017		2018	
	US\$ FOB	Peso (Kg)	US\$ FOB	Peso (Kg)	US\$ FOB	Peso (Kg)	US\$ FOB	Peso (Kg)
Madeira perfilada (pisos, deking, tacos, frisos)	173.445.085	109.418.003	111.165.767	82.094.204	119.651.302	82.720.420	138.343.674	84.371.870

Fonte: AIMEX (2019), adaptado pelos Autores.

Diante ao exposto, percebeu-se que as indústrias madeireiras e moveleiras movimentaram no ano de 2016 um total de US\$ 2,18 Bilhões com exportações conforme dados da ABIMCI e foram identificados como os principais importadores de decks brasileiros os países Estados Unidos, França e Bélgica. Foi observado, através dos dados da ABIMCI que a produção de decks vem caindo desde 2014, registrando um número de 8,9 milhões de m³ em 2016, apesar desses números a Exportação brasileira apresentou ligeira alta nesse mesmo período em volume.

Além do mais, o Estado do Pará apresenta números, conforme a AIMEX, que mostram o crescimento de exportações do Estado, refletindo de forma positiva na Empresa em estudo, que também acompanhou esse crescimento conforme afirmação de seus Gestores.

Neste contexto, a Teoria da Contingência explica que a estrutura organizacional e o seu funcionamento estão diretamente correlacionados de maneira dependente às características do ambiente externo. E devido os dados mostrarem uma tendência crescente no número de exportações de decks, cria-se uma oportunidade de mercado às beneficiadoras de decks, possibilitando um aumento da capacidade produtiva. Dessa maneira, a resposta as contingências comprovam a relação funcional de dependência das variáveis ambientais para a alteração dos processos dentro de uma organização (CHIAVENATO,2015).

6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

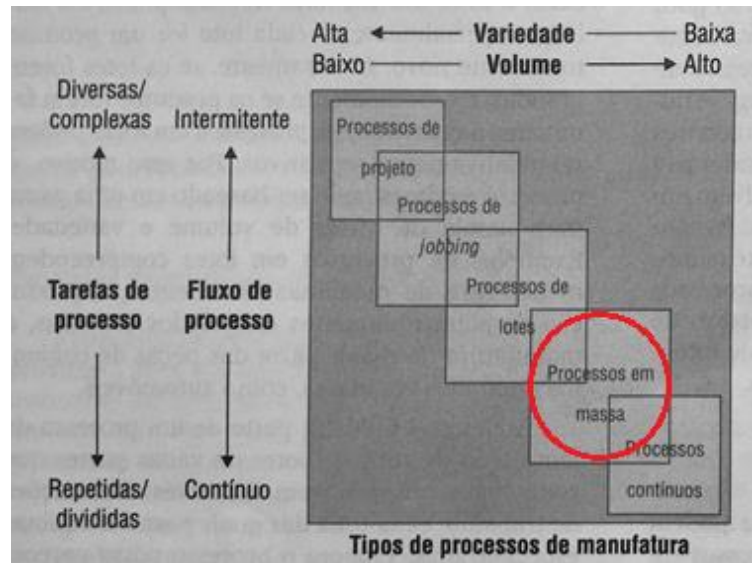
A Teoria da contingência enfatiza que não há nada de obsoleto, neste sentido, a gestão das técnicas administrativas se dá de maneiras distintas em cada situação proposta pelas variáveis ambientais. Por conseguinte, Chiavenato (2015, p.408) expõe que “as contingências externas oferecem oportunidades e imperativos ou restrições e ameaças que influenciam as estruturas organizacionais e os processos internos da empresa”. Portanto, ao analisar os fatores externos e internos em que a Prime está situada, desenvolveu-se um diagnóstico organizacional capaz de identificar e analisar os pontos fortes e fracos oriundos do modelo de gestão dos processos produtivos na Prime.

Para Lima (2009, p. 65), Diagnóstico organizacional é um conjunto de fatores externos, organizacionais e individuais que precisam ser investigados para que se conheça a real situação de uma empresa. Portanto, a Análise SWOT, o Referencial Teórico e a Caracterização do Mercado, juntamente com as questões norteadoras possibilitaram a análise de um diagnóstico empresarial, interligando o conhecimento teórico com as informações recolhidas durante o período de desenvolvimento deste presente estudo.

6.1 PROCESSO PRODUTIVO

O cenário anteriormente exposto possibilitou identificar o grau das dimensões do processo de produção de decks, tendo o volume de saída como principal característica de seu processo. O alto volume de saída, no qual auxilia a Prime na redução de custos que proporcionam a estabilidade do preço de venda, somente se tornou possível devido a Prime trabalhar com apenas a fabricação de decking, nos quais mesmo pertencendo a diferentes pedidos, não necessita de mudanças em seu fluxo de processos. Consequentemente, a empresa garante um pouco de variedade, sem comprometer o volume de saída de decks. Diante das especificações do beneficiamento da madeira serrada, tornou-se viável a identificação do tipo de processo de manufatura presente na Madeireira Prime, como “Processos em Massa”, como demonstrado na figura 9 (SLACK, 2009).

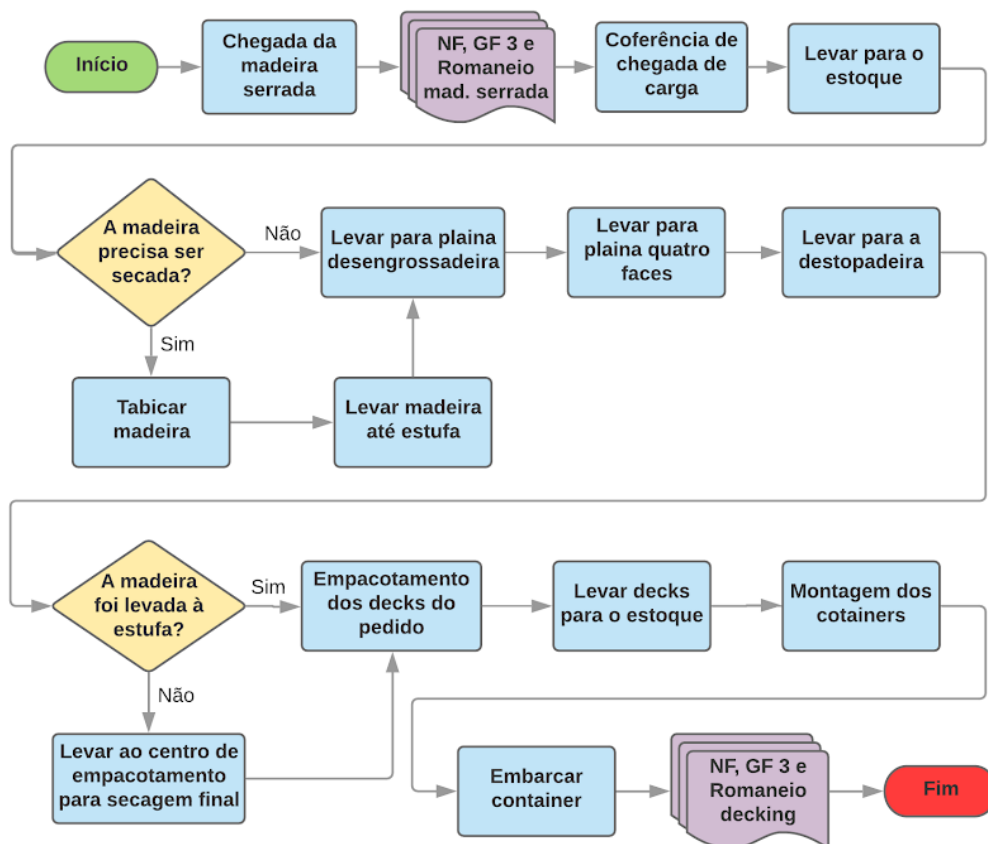
Figura 9: Tipos de processos de manufatura



Fonte: Slack (2009), adaptada pelos autores (2019)

Neste sentido, afim de demonstrar como se configura o fluxo de processos na empresa, foi elaborado um fluxograma de industrialização de decks, que será exposto na Figura 10.

Figura 10: Fluxograma do processo produtivo de deck na Prime



Fonte: autores (2019)

Além dos processos que o fluxo apresentado na Figura 10, a Prime também possui processos que não são a base de sua monetização, como o processo de coleta de pó oriundo da manufatura, que por sua vez são liberados em cada fase de beneficiamento da madeira. Ou seja, cada máquina de beneficiamento é acoplado a uma tubulação na qual é direcionada à um exaustor grande, no qual filtra o pó para não poluir o ar e seguidamente destinada a um silo, no qual armazena o pó para ser comercializada, dessa forma, a empresa gera valor e ganha vantagem competitiva.

Ademais, a Madeireira também aproveita as pontas de madeira não utilizadas na fabricação dos decks como fonte de energia para a estufa, na qual ocorre a secagem de madeiras oriundas de algumas espécies como Cumarú e Massaranduba. Vale ressaltar que essa caldeira, cujo há a incidência de combustão, possui um excelente filtro que não permite que a mesma polua o ambiente em que está inserida, não apresentando indícios por uma visão externa que há esse processo de combustão ocorrendo dentro da indústria. Portanto, não gerando impacto ambiental para o meio em que está inserida.

Figura 11: Pontas de madeira não utilizadas (Resíduos)



Fonte: Autores (2019)

Dessa maneira, além de reduzir desperdícios, aumentar seu capital e reduzir custos com energia, a empresa também cumpre com seu dever de sustentabilidade ambiental, gerando, assim, vantagem competitiva perante aos seus concorrentes.

O fluxo desse processo produtivo permite identificar também o tipo de processo produtivo pertencente a fabricação de decks na Prime, e após a análise do fluxograma, pode-se perceber também que o tipo de processo em questão é o denominado de “processo em massa”, devido o mesmo possuir características de produção em alto volume e variedade relativamente pequena. Entretanto, a empresa apresenta ausência de padronização de processos, gerada em sua maior parte devido à falta de treinamento específico para os colaboradores responsáveis por cada atividade de processamento dos decks. Com outras palavras, não há nenhum tipo de instrução uniformizada para os colaboradores recém contratados, situação na qual pode resultar em erros na rotina de trabalho, possibilitando queda na qualidade dos decks comercializados, devido à falta de padronização ou a não conformidade com o pedido (SLACK,2009)

6.2 RELAÇÃO CAPACIDADE PRODUTIVA E ARRANJO FÍSICO

A empresa estudada obtém vantagem competitiva quando consegue ter seus produtos de origem legal e sustentável devido ao mercado exterior ser exigente com produtos de origem florestal. Essa oportunidade se concretiza após o beneficiamento, de sua matéria prima (madeira serrada), na qual transforma-se em um produto de maior valor agregado (PMVA), variando apenas em relação as suas medidas dimensionais e sua essência, conhecida também por “espécie”.

Quando se menciona que o futuro certamente exigirá o uso de tecnologias avançadas, relaciona-se diretamente à uma oportunidade capaz de gerar vantagem competitiva, fazendo com que a Prime se mantenha a frente com Maquinários Modernos que auxiliam no aumento da capacidade produtiva devido a velocidade e eficiência de beneficiamento que os mesmos proporcionam.

Nas visitas realizadas no período de realização desse relatório, tornou-se possível perceber que a empresa dispõe de maquinários tecnológicos para auxiliar na industrialização da madeira, os gestores de produção da Prime demonstram satisfação com sua produção eficaz, na qual vem proporcionando a pontualidade na entrega de seus produtos e aumento da capacidade produtiva. Apesar da madeireira possuir equipamentos de alta tecnologia, ainda há necessidade da mão de obra dos colaboradores, nos quais são organizados de acordo com a máquina do processo que atuam, ocasionando a repetição de tarefas de processo. Ou seja, cada colaborador

é responsável por uma etapa do processo produtivo de modo contínuo, não ocorrendo, no caso, a permutação dos mesmos durante a rotina de trabalho (CORREA E CORREA,2004).

Nesta conjuntura, discute-se também a capacidade produtiva da empresa, na qual desde sua fundação em 2015 teve um crescimento acelerado, porém desproporcional ao restante das áreas, o que acarreta, assim como a falta de treinamento, a ausência no padrão de processos, já que a mesma consegue produzir até mais que o suficiente para abastecer todas suas encomendas sem atrasos. Entretanto, a madeireira não dispõe de espaço físico suficiente para atender a necessidade de armazenagem dos produtos acabados, gerando, assim, dificuldades para a gestão do estoque de decks, ocasionando a permuta constante do espaço destinado para estoque e empacotamento de seus produtos (MOREIRA,1998).

Figura 12: Estoque de produto acabado dispostos no pátio:



Fonte: Autores (2019)

Apesar das dificuldades encontradas com esse crescimento em “inchaço”, como intitulada pelos próprios gestores de produção da Madeireira, a empresa vem organizando com excelência seu estoque de produto acabado. Durante as visitas a indústria, pode identificar o nível de cuidado com a organização dos pacotes de decks, enumerando e etiquetando cada um de acordo com sua cadeia de custódia. Facilitando, dessa forma, a identificação dos mesmos para a montagem dos pedidos de venda, agilizando a rotatividade e evitando possíveis custos de delongamento de armazenagem e desperdícios com pacotes, que sem organização, poderiam se perder e se danificar.

Figura 13: Etiquetagem de pacotes de produtos acabados



Fonte: autores (2019).

Diante das dificuldades expostas, discute-se também como se dá a organização dos recursos envolvidos no processo produtivo nessa indústria madeireira. Neste sentido, a Madeireira Prime detém de um arranjo físico relativamente pequeno, o que se torna um problema devido a empresa possuir uma elevada capacidade produtiva e gerando assim um contratempo na estocagem de produtos, porém a mesma busca manter seu maquinário organizado em conjunto por suas funções, acarretando na liberação de mais espaço físico de empacotamento e armazenagem.

Tais práticas visam o facilitamento no processo produtivo da empresa, agilizando os processos de produção através da flexibilização, tendo em vista que dessa maneira os

maquinários de uma mesma ou semelhante função são agrupados em departamentos e a matéria prima é levada até a máquina adequada para que o serviço de beneficiamento possa ser realizado. É oportuno que o mesmo grupo de máquinas serve na produção de diferenciados produtos, facilitando caso haja mudanças no projeto do produto ou do processo, dessa forma, denominando esse arranjo físico de “arranjo físico por processo” (SLACK, 2002).

6.3 MODELO DE GESTÃO

Ao longo das visitas realizadas, observação e questionário aplicado na Prime, foi possível identificar que a empresa não estabeleceu um modelo de gestão de forma planejada, no qual pudesse esclarecer o tipo de estrutura organizacional pensada. Entretanto, através do comportamento dos gestores com seus colaboradores, foi possível perceber que a empresa possui uma estrutura descentralizada, por conta de o poder de tomada de decisão não ser concentrado em um único ponto da empresa (MINTZBERG, 2003).

Tal estrutura organizacional tem repercutido de forma bastante positiva nos processos de recebimento e beneficiamento da matéria prima. Devido cada encarregado por uma etapa do processo produtivo possui total autonomia, a resolução de problemas acontece de maneira mais rápida e consequência disso é a empresa evitar possíveis pausas no processo por burocratização.

Diante ao modelo exposto, além da rápida resolução de problemas a empresa também tem rapidez na finalização das tarefas, aumentando dessa forma também a capacidade produtiva, na qual permite multiplica-se o volume de saída de produtos acabados, diminuindo-se os custos e possibilitando a empresa manter seus preços competitivos no mercado, mesmo com seus produtos de maiores qualidades. Dessa forma, torna-se alcançável a vantagem competitiva da empresa estudada (POTTER, 1997).

7 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

Diante a toda a metodologia deste presente relatório, as recomendações possuem papéis de suma importância para o desenvolvimento deste estudo, nele aborda-se as sugestões de modificações que podem dirimir ou eliminar os problemas diagnosticados. A Conclusão, por sua vez, segue com a exposição das conquistas alcançadas com o estudo, indicação das limitações e relatando as entre os fatos verificados e a teoria.

7.1 RECOMENDAÇÕES

As recomendações foram estruturadas considerando a temática de gestão de processo, buscando minimização dos problemas e riscos identificados e a potencialização do desempenho realizado pela Madeireira Prime no período estudado.


7.1.1 Implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)

Essa ferramenta será de grande auxílio para a capacitação dos funcionários do setor de produção, tendo em vista que não há orientações formalizadas neste setor. O POP é a melhor opção para o treinamento, no qual precisa ser simples e objetivo, devido à pouca escolaridade dos colaboradores envolvidos no processo de produção dos Decks.

A ferramenta é ideal devido explicar, de forma sequencial, as ações e manuseio dos materiais de acordo com cada tarefa. O POP possibilita que cada trabalhador do setor de produção saiba o que tem que fazer, sem perder a qualidade dos produtos no decorrer do processo, evitando, assim, erros na rotina de trabalho. Além do mais, por se tratar de uma cartilha padronizada, mesmo que haja a rotatividade de funcionários, o processo não se perde, garantindo sempre o mesmo grau de qualidade.

Com o intuito de demonstrar a ferramenta, a figura 14 será apresentada como modelo que se encaixa perfeitamente aos processos produtivos de decks da Prime Madeireira.

Figura 14: Modelo de Procedimento Operacional Padrão.

 Prime Indústria e Comércio de Madeira Eireli	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Padrão Nº:
		Estabelecido em:
NOME DA TAREFA:		Revisado em:
RESPONSÁVEL:		Nº da Revisão:
MATERIAL NECESSÁRIO		
PASSOS CRÍTICOS		
01-		
02-		
03-		
04-		
05-		
06-		
07-		
08-		
09-		
10-		
MANUSEIO DO MATERIAL		
01 -		
02 -		
RESULTADOS ESPERADOS		
01 -		
02 -		
AÇÕES CORRETIVAS		
APROVAÇÃO:		
_____	_____	_____
EXECUTOR	EXECUTOR	EXECUTOR
		SUPERVISOR
		CHEFIA

Fonte: Falconi (2004) adaptado pelos autores

7.1.2 Participação dos Gestores em Feiras Industriais

A Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira (FIMMA Brasil) e a A Lignum Latin America são feiras de alta importância para empresas que querem focar em transformação, beneficiamento, preservação, soluções, tendências, uso da madeira e ambas apontam o caminho para o sucesso para quem quer compromisso com a evolução, obter vantagem competitiva.

De acordo com o Sebrae, as Feiras são ótimas oportunidade de negócios e é um palco para a divulgação de produtos, sem contar que a Apex leva grupos de empreendedores nos mais diversos segmentos do mercado até em eventos em outros países. O Sebrae aponta diversas vantagens com a participação em feiras como: identificar oportunidades de negócio, gerar novas ideias; sinaliza como é o comportamento do consumidor em determinado País ou Estado; permite conhecer um pouco sobre a legislação e a burocracia de cada País.

O Sebrae ainda mostra dicas que são de extrema importância quando se decide participar de uma feira, como: preparar material impresso para divulgação dos produtos na língua local ou em inglês; pesquisar no site do evento os expositores e criar um cronograma para ter uma visão do tempo que deve ficar em cada stand e por fim, não esquecer do pós feira, que seria um próximo passo no retorno onde seria feito os contatos com possíveis futuras parcerias.

7.2 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente relatório técnico possibilitou uma análise de forma indutiva e de natureza descritiva de como o modelo de gestão do processo produtivo na Prime Industria e comercio de madeiras pode influenciar e melhorar a vantagem competitiva da empresa em estudo no período de 2015 a 2018, através da elaboração do presente documento, diversos dados foram expostos como fatores significativos e outras que deveriam ter maior atenção por partes dos gestores que pretendem melhorar e ampliar suas oportunidades perante o mercado em expansão. Constatou-se que o mercado desde a crise que teve início em 2014, tem voltado a crescer criando novas oportunidades, tecnologias, novos serviços.

1ª) Como o modelo de gestão atual da empresa é praticado? É perceptível que os colaboradores possuem voz ativa para contribuir com as tomadas de decisão, oferecendo assim uma maior chance de engajamento dos mesmos, pela participação intensa deles e gerando assim um aumento de comunicação dentre os setores da empresa e na descentralização do poder o que colabora no funcionamento dos processos de recebimento e beneficiamento da matéria prima, já que cada encarregado por uma etapa da produção tem total autonomia na resolução de problemas, o que evita atrasos ou pausas no processo.

2ª) De que maneira os processos produtivos se configuram na empresa? O processo produtivo da Madeireira Prime se tipificou como processo em massa, por possuir características como alto grau de volume de saída de mercadoria e baixa variedade de produtos. São característica, nas quais foram percebidas também por seu fluxo quase contínuo de produção e tarefas repetitivas de processo, onde cada parte do processo de fabricação dos decks são realizadas individualmente por seus colaboradores, se relacionando de maneira dependente do processo anterior. Portanto, uma falha em uma das atividades envolvendo o processo produtivo, acarretará na interrupção do mesmo.

3ª) Quais estratégias a empresa vem utilizando como vantagem competitiva perante o mercado? Devido ao mercado exterior possuir um alto nível de exigências com produtos de origem florestal, a empresa possui como parte de suas vantagens competitivas a origem legal e sustentável de sua matéria prima, a mesma possui maquinários mais tecnológicos que possam agilizar seus processos de produção e gerar produtos como melhores acabamentos e acelerando o processo de produção fazendo a mesma possuir um menor prazo de entrega dos produtos finais, dentre outras que possuem maquinários inferiores.

4ª) Como a gestão de produção da empresa atua na redução de desperdícios? A empresa atua desde o beneficiamento da madeira, acoplando uma tubulação no maquinário, a qual filtra o pó gerado para não poluir o ar e o destina a um silo, onde o mesmo fica armazenado até ser comercializado. Ademais a empresa aproveite as pontas de madeira que não foram utilizadas na fabricação dos decks como fonte de energia para a estufa utilizada na secagem de madeiras com procedência de áreas com maior umidade.

5ª) Qual o posicionamento da empresa em relação ao mercado estrangeiro exigente e sustentável? A Prime busca de variadas formas, desde origem legal, certificada por empresas regulamentadoras do meio ambiente e sustentável de toda a matéria prima como a utilização de filtros na estufa impedindo que a incidência de fumaça gerada na combustão não polua o meio ambiente.

Neste sentido, ao decorrer no desenvolvimento deste relatório de atuação empresarial, foi possível compreender o motivo da empresa está a cada dia ganhando espaço no mercado internacional e atingindo vantagem competitiva em relação aos concorrentes regionais. A Prime Indústria e Comércio de Madeira Eireli apresentou um exemplo de modelo de gestão de sucesso, diferenciando-se das demais empresas do ramo que atua.

Devido à preocupação da empresa em se apresentar como uma Madeireira sustentável, eficiente e com produtos de qualidade perante à um mercado repleto de fiscalizações e exigências. A mesma pode superar quaisquer dificuldades encontradas em seu período de atuação, no qual, no momento de sua fundação apresentava dados de declínio, como demonstrados nas figuras 6 e 7 deste presente estudo. A Prime, mesmo com a alta incidência de concorrentes na região e atraso na liberação de sua principal matéria prima, orgulha-se de jamais atrasar a exportação dos pedidos de seus clientes, demonstrando, dessa maneira, uma gestão de processo produtivo bastante eficiente.

Em relação aos aspectos internos, a empresa apresentou um modelo de gestão descentralizado, no qual tem provocado autonomia por partes dos encarregados por cada etapa do processo de beneficiamento dos decks. Tal autonomia funcionou de maneira adequada em sua estrutura organizacional, talvez, em situações contrárias, o processo produtivo não atingiria tão exato quanto vem atingindo ao longa da existência da organização. Esse modelo de gestão assumiu uma postura fomentadora no ganho progressivo da capacidade produtiva da Prime ao longo dos anos, mesmo ocorrendo de forma não planejada. Tal crescimento desequilibrado ocasionou problemas oriundos da falta de planejamento, como treinamento inadequado aos colaboradores e pouca disposição de espaço para a estocagem de produtos acabados.

Diante ao exposto, ao fazer análise dos aspectos externos e internos no que se refere o objetivo deste presente relatório, recomendou-se duas propostas de melhoria a serem aplicadas dentro do setor de produção da empresa, a fim de buscar a minimização dos problemas apresentados e potencialização das boas práticas já realizadas na Madeireira Prime. Sendo a utilização da ferramenta POP, a fundamental para que se haja a padronização dos processos, a mesma auxiliará a empresa na capacitação dos funcionários e na continuidade da padronização dos processos produtivos dentro da empresa, além de evitar falhas pertencentes à rotina de trabalho.

Já em relação a potencialização das boas práticas, pensou-se na participação dos gestores de produção em feiras internacionais, tendo como principais objetivos, não somente a visibilidade da empresa, mas, também a atualização da Prime em relação às novas tecnologias disponíveis no seu mercado atuante. Dessa forma, a empresa se encontrará sempre a frente de seus concorrentes, mostrando-se sempre preparada para esse mercado cada dia mais instável e competitivo.

Para que se fosse possível a construção deste presente estudo, foi evidenciado o passo-a-passo desde a aquisição de matéria-prima até seu beneficiamento pronto para ser direcionado ao seu destino, diante das informações e observações os autores sentiram dificuldades em obter dados como o total de entrada de madeira serrada e saídas dos decks no período de estudo, que restringiu às análises que poderiam ser bem mais aprofundadas. A dificuldade de realizar mais visitas na Prime devido os autores trabalharem no mesmo horário de funcionamento da empresa, impactou diretamente no andamento e produção do relato. Entretanto, a equipe se encontra realizada com o trabalho desenvolvido, o mesmo não só agregou conhecimento, mas também, permitiu a alguns integrantes o direcionamento em relação a suas atuais e futuras áreas de atuação.

Portanto, espera-se que este estudo seja aproveitado pela Madeireira Prime como consultoria externa de seus processos produtivos, acredita-se que com as respectivas recomendações, a empresa, além de se manter no mercado, tenha ganhos significativos na melhoria e padronização de seus processos. Desta forma, garantindo a sustentabilidade econômica da empresa no mercado.

Além do exposto, espera-se que esse estudo beneficie os futuros estudantes e empreendedores por meio da incitação e busca por novos estudos que possam contribuir por meio de diferentes perspectivas ou do desenvolvimento de novas pesquisas diante do tema explorado e mercado estudado. Portanto, reforça-se que este que presente estudo de caso não esgota a exploração do tema em relação ao modelo de gestão empregados em madeireiras. Provoca-se a continuação de estudos, tais como:

- a. Desenvolver estudos relacionados com a gestão de processos em outros tipos de beneficiadoras de madeira;
- b. Desenvolver estudos que envolvam o avanço da tecnologia no setor madeireiro;
- c. Desenvolver estudos sobre o cumprimento da sustentabilidade e regulamentação aplicada as empresas madeireiras
- d. Desenvolver estudos que relatem o modelo de gestão de serrarias e indústria de madeiras.

Portanto, espera-se que essas proposições sirvam de exemplo ou incitações para o desenvolvimento de novos estudos que contribuam para o enriquecimento da comunidade academia, nos estados amazônicos. Esse estudo também pode ser usado a nível comparativo, mostrando a gestão dos processos produtivos de outras beneficiadoras madeireiras.

REFERÊNCIAS

- ABIMCI. **3º WoodTrade Brazil avalia mercado de produtos de madeira**. 2019. Disponível em: <<https://abimci.com.br/2019/09/17/3o-woodtrade-brazil-avalia-mercado-de-produtos-de-madeira/>>. Acesso em: 13 nov. 2019.
- ANDRADE, G. E. V. et al. **Análise da aplicação conjunta das técnicas SIPOC, fluxograma e FTA em uma empresa de médio porte**. In: **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 32. Ed. Bento Gonçalves, RS, 2012.
- ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. 1. Ed. São Paulo: McGraw-hill, 1977.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão empresarial: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: vol. 1**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BUAINAIN, A.M.; BATALHA, M.O. **Cadeia produtiva de produtos orgânicos**. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.
- CARVALHO, R M. M. A.; SOARES, T. S.; VALVERDE, S. R. Setor florestal é destaque na economia brasileira. A review. **Revista da madeira**. Curitiba, n.95, 2006.
- COLENGHI, V. M. **O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. Ed. Barueri, SP: editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**. 7. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2003

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, R. L. **Procedimento Operacional Padrão - A importância de se padronizar tarefas nas BPLC**. Cursos de BPLC. Pará, 2005.

FAGUNDES, H. A. V. **Diagnóstico da produção de madeira serrada e geração de resíduos do processamento de madeira de florestas plantadas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

FARNEWS. **A Evolução da cotação do Dólar, média anual de 2009 a 2018**. 2019. Disponível em: <<http://www.farmnews.com.br/mercado/evolucao-da-cotacao-do-dolar/>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2019.

LEGISWEB. **Tributos Estaduais-PA: UPF/PA divulgado o valor para 2019**. 2019. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/noticia/?id=21626>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

LIMA, Rinaldo José Barbosa. **Diagnóstico organizacional: processos gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LUIZ, José. BLOG FALARSOBRE. **Uma História Sobre a Madeira**. 2019. Disponível em: <<http://www.falarsobre.com/uma-historia-sobre-a-madeira/>>. Acesso em: 26 set. 2019.

MACEDO, Camila. **O Crescimento da exportação de produtos florestais**. 2019. Disponível em: <<https://agropos.com.br/2019/04/o-crescimento-da-exportacao-de-produtos-florestais/>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

MEDEIROS, Stéfani. **Decks são a nova tendência de decoração e qualidade de vida ao ar livre.** 2013. Disponível em: <<https://www.olhardireto.com.br/conceito/noticias/exibir.asp?noticia=decks-sao-a-nova-tendencia-de-decoracao-e-qualidade-de-vida-ao-ar-livre&edt=3&id=2090>>. Acesso em: 27 set. 2019.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes - Estrutura em Cinco Configurações.** São Paulo: Atlas, 2003.

NAZÁRIO, Fernanda. **Novo sistema adotado pela Sema garantirá segurança e agilidade administrativa.** 2017. Disponível em: <<http://www.mt.gov.br/-/5998666-novo-sistema-adotado-pela-sema-garantira-seguranca-e-agilidade-administrativa>> Acesso em: 02 nov. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Wallace; HEFLO. **Entenda definitivamente o que é análise SWOT.** <<https://www.heflo.com/pt-br/swot/o-que-e-analise-swot/>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

PORTER, Michael. **Os caminhos da lucratividade,** HSM Management, 1997.

SANTOS, Daiana Brito dos. **Economia Madeireira: Dificuldades de regulação e efeitos sobre quilombolas no arquipélago de Marajó.** 2018. Disponível em <<http://www.florestal.gov.br/documentos/informacoes-florestais/premio-sfb/iii-premio/monografias-iii-premio/profissional-3/599-profissionais-8-monografia-2/file>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

SEMAS. **Aviso urgente – AUTEF dos PMFs.** 2013. Disponível em: <<https://www.semas.pa.gov.br/2013/05/13/aviso-urgente-autef-dos-pmfs/>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

SEMAS. **INSTRUÇÃO Nº 09 DE 23 NOVEMBRO DE 2015. Publicada no DOE 33.019 de 25/11/2015. Páginas 31-32.** Disponível em: <<https://www.semas.pa.gov.br/2015/11/25/instrucao-normativa-no-09-de-23-novembro-de-2015-publicada-no-doe-33-019-de-25112015-paginas-31-32/>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

SEMAS. **Instrução Normativa No: 13/2006.** 2006. Disponível em: <<https://www.semas.pa.gov.br/2006/11/30/10909/>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

SEMAS. **Instrução Normativa No: 48.** 2010. Disponível em: <<https://www.semas.pa.gov.br/2010/07/02/10972/>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** 1. Ed. Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2005.

SINDIMATE, **História da Indústria da Madeira.** 2019. Disponível em: <<http://www.sindimade.net.br/index.php/o-setor>>. Acesso em: 25 set. 2019.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELOS, F.C; CYRINO, A.B. **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2019.

VIRGILIO F. M. Dos Santos. BLOG SEIS SIGMA. **O que é POP: Procedimento Operacional Padrão.** 2018. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/pop-procedimento-operacional-padrao/>>. Acesso em: 30 out. 2019.

ZENID, G. J. **Identificação e grupamento das madeiras serradas empregadas na construção civil habitacional na cidade de São Paulo.** Piracicaba: Universidade de São Paulo, 1997.

APÊNDICE A - Questionário aplicado em entrevista na Prime

Data: 05/09/2019

Entrevistadores: Águytta Pessoa Freire e Victor Costa Santos Neto.

Entrevistados: Sandro Góes, Ernane Maurity e Geovane Oliveira.

1. Quais os processos existentes no beneficiamento da madeira?
2. Entre os processos de beneficiamento, quais são considerados mais e menos importante e por que?
3. Quais os pontos fortes e fracos da área de produção e por que?
4. De que maneira os funcionários do setor de produção são instruídos e treinados a realizarem seus serviços?
5. Há algum tipo de treinamento através de cartilha ou infográfico contendo suas tarefas e obrigações?
6. Em relação aos resíduos da madeira (pó, pedaços de madeira e etc.), como eles são aproveitados?
7. Como a empresa reage às mudanças contínuas do mercado externo e interno?
8. Existe algum tipo de planejamento caso haja algum tipo de mudança no setor?
9. A empresa possui algum tipo de fluxograma (Diagrama que descreve um processo de forma sequenciada) no setor de produção?
10. Qual a Missão, Visão e Valores da Prime?
11. Poderiam expor um pouco do histórico da empresa?
12. Poderiam comentar e disponibilizar dados sobre o volume de compra e venda madeira em m³ dos últimos 5 anos por ano (2015,2016,2017,2018)?
13. A Prime possui um modelo de gestão planejado para o processo produtivo?

