



**RELATÓRIO FINAL  
MONÇÃO CONSULTORIA**

Belo Horizonte  
2019

**Irenice Oliveira Delfino Monção**

**RELATÓRIO DE CONSULTORIA MONÇÃO  
CONSULTORIA APRESENTADO À EMPRESA  
REFERENCIAL MONTAGENS INDUSTRIAIS  
LTDA.**

Relatório final de consultoria apresentado à disciplina CONSULTORIA EMPRESARIAL, do curso superior de Graduação em Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor: Rômulo Manini.

Belo Horizonte

2019

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	4
2.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	5
3.	RESUMO DE ATIVIDADES .....	6
4.	DIAGNÓSTICO .....	7
5.	RECOMENDAÇÕES.....	9
5.1.	Recomendações implementadas.....	9
5.2.	Recomendações a implementar.....	9
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	11
7.	PROPOSTA .....	12
8.	ANEXOS .....	14
8.1.	Organograma.....	14
8.2.	Check list admissional.....	15
8.3.	Check list para liberação de recursos .....	16
8.4.	Encargos Sociais.....	17
8.5.	Custo com mão de obra.....	18
8.6.	Custo de Equipamentos .....	19
8.7.	Composição de custo global.....	20

## 1. INTRODUÇÃO

Este é o relatório final apresentado à disciplina de JOGOS EMPRESARIAS II, desenvolvida no 8º período do curso de Administração da faculdade FAMIG. Foi desenvolvido um trabalho de consultoria por Monção Consultoria, composto pela aluna Irenice Oliveira Delfino Monção, na empresa REFERENCIAL MONTAGENS INDUSTRIAIS LTDA., no período entre 01 de outubro 2019 a 11 de novembro 2019.

Neste relatório está registrado uma breve apresentação da empresa, diagnóstico realizado, resumo das atividades desenvolvidas pelo grupo e as sugestões de melhorias identificadas. Ao final, apresenta-se uma proposta de implementação das ações sugeridas e que ainda não foram trabalhadas.

A partir desse diagnóstico, o grupo Monção consultoria desenvolveu uma série de atividades com o objetivo de trazer melhorias.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Referencial Montagens Industriais Ltda., com sede na Rua Professor Aimoré Dutra, 595, Bairro São João Batista, localizado na região de Venda-Nova em BH/MG, (que aqui será chamada de “BASE”), tem como atividade principal a realização de montagens industriais em combate e prevenção de incêndio.

O sócio diretor Geraldo Marcelo, recebeu para um encontro rápido, pois a empresa é extremamente dinâmica, com obras em vários locais de Minas Gerais e em outros estados como Bahia, Espírito Santo e Pernambuco. Atuante no mercado há mais de 20 anos, conta com uma equipe de 99 funcionários

Nesse encontro, Marcelo (como gosta de ser chamado), relatou que a Referencial é uma empresa especializada em montagens de rede de utilidades tais como: Rede de prevenção e combate a incêndios, Gás Natural, redes e centrais de GLP, Ar comprimido, Óleo Térmico, Vapor e oferece soluções em montagens industriais no seguimento eletromecânico, sendo assim, conta com profissionais de diversos segmentos como: Encanadores, Montadores, Eletricistas, Soldadores e entre outros.

A base é composta de um escritório administrativo e um galpão, que serve como base de apoio para as obras (por isso o termo BASE). O administrativo tem 5 funcionários (fixos) responsáveis pelo administrativo, RH (que é mais um D.P.), financeiro e vendas, podendo ter outras profissionais como Engenheiros, técnico segurança e motoristas.

No galpão fica a matéria prima para fabricação de pequenas peças que são direcionadas para as obras e o estoque, sendo um funcionário responsável, porém, o galpão tem capacidade para 10 funcionários em momento de obras finalizadas ou na fabricação de grande quantidade de peças.

O Marcelo, além de sócio-diretor é presente em todos os seguimentos da empresa, definido como “centralizador”.

### 3. RESUMO DE ATIVIDADES

Em 01 de outubro 2019 iniciou-se uma série de visitas na empresa Referencial Montagens Industriais Ltda., no qual Marcelo, contou sobre a empresa, o ramo de atuação, onde atua e a importância da empresa na sua vida.

Em outro encontro realizado no dia 08 de outubro 2019, o bate papo foi com o Rodinele, funcionário da Referencial desde 2012, ele é responsável pelo administrativo, logística e emissão de notas, ele atua como braço direito do Marcelo. Destacou a importância de trabalhar na Referencial por tantos anos, vem acompanhando o crescimento e as mudanças da empresa nesses anos, mas destacou a dificuldades dos funcionários de cumprir horário e nada acontecer.

Em 14 de outubro 2019 o encontro foi com Marcio, gestor do RH (que aqui chamaremos de Departamento Pessoal). Ele apontou algumas dificuldades da área, tais como: a rotatividade (admissão e demissão) como um ponto negativo a ser melhorado, acúmulo de documentos físicos e documentação que tem que enviada para obra para liberação de recursos. Por conta da demanda e a único setor da empresa ter mais de um funcionário e tem como parceria a Contabilidade Greco Ltda., que faz toda parte sistêmica referente a documentação.

A conversa com André sobre o setor de vendas em 21 de outubro de 2019, foram pontuadas as dificuldades e possíveis soluções, tais como: Centralizar todas as informações em único servidor e compartilha-lo, dessa forma as informações ficam em um único PC; organização do almoxarifado fisicamente e através de planilhas para evitar a desorganização; centralizar as solicitações da obra em uma única pessoa, para não haver pedido em cima da hora; comunicação entre os demais setores e foi criado um procedimento para organizar os processos. Ex: um organograma (anexo 1).

Ainda 21 de outubro 2019 após analisar as dificuldades relatadas no setor RH, destacamos alguns pontos: entender que a rotatividade além de gerar trabalho no setor, traz prejuízo com cada mal contratação e gera possível passivo trabalhista e melhorar a comunicação da contabilidade com o setor para evitar retrabalho.

#### 4. DIAGNÓSTICO

Foi realizado o seguinte diagnóstico:

- Dificuldade em estabelecer o custo e o lucro real da empresa em números precisos.
- Identificar com antecedência os pontos negativos nas obras contratadas.
- Apesar do número de 99 funcionários, faz necessário estabelecer o cumprimento de normas e condutas. Ex: exigir que funcionários cumpram o horário estabelecido são recorrentes.
- Outra dificuldade encontrada é o acompanhamento das inúmeras mudanças nas leis, adequar com rapidez para acompanhar essas mudanças nem sempre é possível trazendo transtornos (Ex: emissão de N.F. com códigos para cada alíquota para cada estado que atuamos).
- Para emissão de N.Fs. em determinados estados, existe dificuldade com a burocracia de algumas Prefeituras que exigem documentos específicos e fora do nosso habitual, perdendo tempo para se adequar as exigências.
- O R.H. (D.P.) é dentro da empresa o único setor que conta com mais de uma pessoa, devido ao grande numero de funcionários e por se tratar de empresa voltada a montagens industriais, a rotatividade (admissão e demissão) é um ponto negativo.
- O trabalho é em conjunto com a Contabilidade Greco Ltda., que faz toda parte sistêmica referente a documentação, mesmo assim temos dificuldade com a troca de informações o que pode gerar erros nas documentações enviadas.
- Documentos e informações “espalhadas” em vários computadores.
- Almoxarifado desorganizado.
- Várias pessoas de uma mesma obra solicitando matérias via APP de comunicação.
- Pedido de matérias em cima da hora.

#### **Financeiro**

A empresa dispõe de um sistema financeiro chamado GDOOR, que permite a gestão integrada com a finalidade de melhorar o gerenciamento interno das atividades da empresa, e por consequência, aprimorar os processos e a redução de riscos e falhas.

Unificar os dados e processos de todos os setores da sua empresa em um ambiente seguro, onde os gestores tenham acesso ao que mais interessa em tempo real. Esse é um dos propósitos da gestão integrada, que vai centralizar as informações e facilitar a tomada de decisões organizacionais.

## 5. RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Recomendações implementadas

#### GESTÃO:

<b>Recomendação:</b>	Desenvolvimento do organograma para organizar os processos.
<b>Evidências:</b>	O organograma anexo para que todos entendam de maneira clara para quem responder hierarquicamente.
<b>Resultado:</b>	É necessário que a empresa tenha a estrutura bem definida e funcional para o alcance das metas.

<b>Recomendação:</b>	Foi desenvolvido uma planilha de composição global de custos (material, mão de obra, equipamento e encargos sociais).
<b>Evidências:</b>	A planilha em anexo, tem como objetivo dimensionar o custo real de cada obra, afim, de reduzir prejuízos.
<b>Resultado:</b>	Sabendo o custo real da obra a diretoria mensura o valor da proposta com margem de lucro considerável e maior competitividade entre os concorrentes.

<b>Recomendação:</b>	Após sugestão foi criada uma pasta digital, onde serão digitalizados e arquivados todos os documentos de funcionários e ex-funcionários.
<b>Evidências:</b>	Foi desenvolvido um check list anexo, constando a relação de documentos necessários para contratação de funcionários e para liberação de recursos das licitações.
<b>Resultado:</b>	Organização e evita retrabalho.

### 5.2. Recomendações a implementar

#### GESTÃO:

<b>Sugestão:</b>	Implementar a análise SWOT, conhecida no Brasil como Matriz FOFA.
<b>Justificativa:</b>	Através da análise é possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, norteando a tomada de decisão da diretoria.

<b>Quem poderá fazer:</b>	A própria empresa poderá realizar análise interna e externa da empresa, mas sugere-se que um profissional realize essa análise e monte estratégica.
<b>Recurso (Custo):</b>	Caso queira contratar a consultoria, o custo será conforme proposta anexada.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permitiu diagnosticar aspectos positivos e negativos na gestão da empresa Referencial Montagem industriais LTDA., através de uma pesquisa desenvolvida dentro da instituição.

O desenvolvimento deste trabalho é muito importante para a complementação da formação como pessoa e como administradora, meu agradecimento especial ao Sr. Geraldo Marcelo, pela experiência proporcionada.

Em relação as ações tomadas, espera-se que a implementação possibilite uma melhor assertividade nos orçamentos realizados, controle nos documentos enviados para a contabilidade e para liberação de valores. E como sugestão, criar uma pagina na internet que possibilite o cliente solicitar orçamentos e ter acesso o que a empresa oferece.

Foi desenvolvida uma proposta (anexo) para desenvolvimento das ações aqui sugeridas, caso a empresa se interesse em implementá-las com o auxílio Monção Consultoria.

## 7. PROPOSTA



### PROPOSTA COMERCIAL – Nº02/2019 ESCOPO DO FORNECIMENTO

Ao Sr. Geraldo Marcelo

Prezado (a),

Temos o grato prazer em apresentar-lhe a nossa proposta.

#### 1. OBJETO DA PROPOSTA

2. Desenvolver como estimativa inicial o desenvolvimento das atividades internas e externas, possibilitando uma melhor análise na tomada de decisão.

#### 3. ESCOPO PARA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS

Elaboração e Implantação dos Manuais e Procedimentos de:

- Descrição de funções
- Desenvolver e acompanhar os processos
- Auxiliar na gestão
- Criar Marketing digital

#### 4. PROGRAMAÇÃO

- Carga horária de **40 (quarenta)** horas, sendo:
  - 40 horas para elaboração e implantação dos processos, na sede da Referencial Montagens Industriais Ltda.
  - Consultor: Irenice Oliveira Delfino Monção

#### 5. INVESTIMENTO

- **R\$ 8.000,00 (Oito mil reais)**

#### **Forma de pagamento:**

- 1º Pagamento 05 dias após o início das atividades = R\$ 2.000,00
- 2º Pagamento 30 dias após o início das atividades = R\$ 2.000,00.
- 3º Pagamento 50 dias após o início das atividades = R\$ 2.000,00.
- 4º Pagamento 75 dias após o início das atividades = R\$ 2.000,00.

#### 6. CONCLUSÕES

A. Os pagamentos serão efetuados mediante a apresentação de nota fiscal e boleto bancário.

B. Os impostos já estão inclusos.

**VALIDADE DA PROPOSTA: 15 DIAS**

**CONTATO COMERCIAL**

Para esclarecimentos desta proposta, favor entrar em contato:

Telefones: (31) 98353-2333 Irenice Monção

E-mail: iredelf@hotmail.com Irenice Monção

Site: [www.moncaoconsultoria.com.br](http://www.moncaoconsultoria.com.br)

Endereço: Rua Juramento, 120 – Bairro Saudade – Belo Horizonte/MG

Atenciosamente,

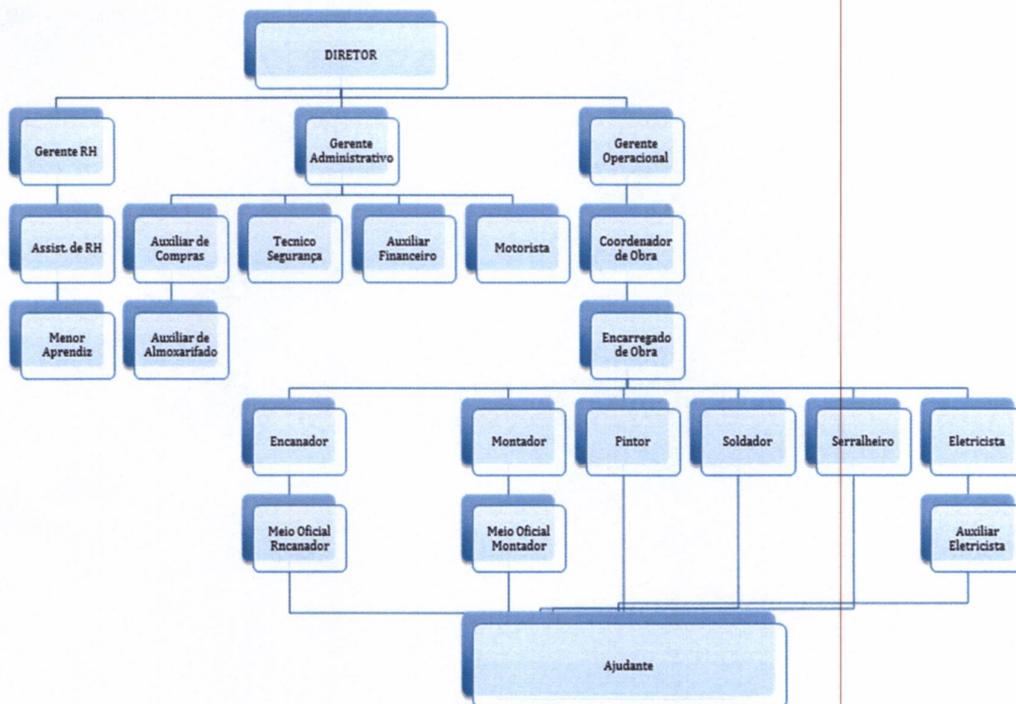
Irenice Oliveira Delfino Monção

Diretor/Consultor

Belo Horizonte, 05 dezembro de 2019.

## 8. ANEXOS

### 8.1. Organograma



Fonte: Elaboração própria

## 8.2. Check list admissional

Quadro 1 – Check list admissional

**RELAÇÃO DE DOCUMENTOS PARA ADMISSÃO**

EMPRESA: \_\_\_\_\_

FUNCIONÁRIO: \_\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

SITUAÇÃO CIVIL: ( ) SOLTEIRO ( ) CASADO ( ) SEPARADO ( ) VIUVO

DATA DE ADMISSÃO: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

SALÁRIO: \_\_\_\_\_

CONTRATO DE EXPERIÊNCIA: \_\_\_ SIM \_\_\_ NÃO \_\_\_\_\_ DIAS

USA VALE TRANSPORTE: ( ) SIM ( ) NÃO

LINHA ÔNIBUS: \_\_\_\_\_ TARIFA: \_\_\_\_\_

**ENVIAR PARA CONTABILIDADE:**

- CARTEIRA PROFISSIONAL
- ATESTADO MÉDICO ADMISSIONAL
- 2 FOTOS ¾ (RECENTE)
- COMPROVANTE DE RESIDENCIA (CONTA LUZ, AGUA OU TELEFONE)
- COPIA DE CPF / XEROX DE IDENTIDADE/XEROX TÍTULO ELEITOR
- COPIA OU ENTÃO SOMENTE A INSCRIÇÃO NO PIS/PASEP
- COPIA CERTIDÃO DE NASCIMENTO DE FILHOS MENORES DE 14 ANOS
- COPIA CARTÃO DE VACINA DOS FILHOS MENORES 07 ANOS
- DECLARACAO ESCOLAR DOS FILHOS DE 07 ANOS A 14 ANOS
- COPIA DA CERTIDÃO DE CASAMENTO

REFERENCIAL MONTAGENS INDUSTRIAIS LTDA

Fonte: Elaboração própria

## 8.3. Check list para liberação de recursos

Quadro 2 – Check list para liberação de recursos

<b>DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA LIBERAR RECURSOS</b>	
	COMPROVANTE DE PAGAMENTO DE EMPREGADO
	COMPROVANTE DE PAGAMENTO DO PLANO DE SAÚDE
	COMPROVANTE DE QUITAÇÃO DA APÓLICE DE SEGURO DE VIDA EM GRUPO
	FOLHA DE PAGAMENTO
	GPS
	GRF
	REGISTRO DE FREQUÊNCIA
	RELAÇÃO DE EMPREGADOS DO FORNECEDOR
	RELAÇÃO DE TODOS OS EMPREGADOS QUE PRESTAM SERVIÇO NA OBRA
	RELAÇÃO DOS EMPREGADOS DO PLANO DE SAUDE
	RELAÇÃO DOS SEGURADOS - SEGURO CONTRATO ACIDENTE
	RELATORIO MENSAL DE ACIDENTES DO TRABALHO E HORAS TRABALHADAS NO MES
	SEFIP

Fonte: Elaboração própria

## 8.4. Encargos Sociais

Tabela 1 – Encargos sociais

ENCARGOS SOCI AIS			
Mão de Obra Tipo: Mensalista			
Grupo "A" - Encargos Sociais Básicos			
		Fornecedor	
3.1	INSS	20,00%	
3.2	SESI / SESC	1,50%	
3.3	SENAI / SENAC	1,00%	
3.4	INCRA	0,20%	
3.5	SALÁRIO EDUCAÇÃO	2,50%	
3.6	SEGURO ACIDENTE TRABALHO	3,00%	
3.7	FGTS	8,00%	
3.8	SEBRAE	0,60%	
3.9	SECONCI	1,00%	
<b>TAL GRUPO "A"</b>		<b>37,80%</b>	
Grupo "B" - Encargos que recebem incidência do grupo "A"			
		Fornecedor	
3.11	FÉRIAS INDENIZADAS	11,11%	
3.15	13º SALÁRIO	10,57%	
3.16	OUTROS ( RSR, FERIADOS REMUNERADOS)	21,66%	
<b>TAL GRUPO "B"</b>		<b>43,34%</b>	
Grupo "C" - Encargos que recebem incidência do grupo "C"			
		Fornecedor	
3.19	MULTA FGTS S/JUSTA CAUSA	4,00%	
3.20	AVISO PRÉVIO INDENIZADO	8,33%	
<b>TAL GRUPO "C"</b>		<b>12,33%</b>	
<b>TOTAL DE ENCARGOS SOCI AIS</b>		<b>93,47%</b>	

Fonte: Elaboração própria

## 8.5. Custo com mão de obra

Tabela 2 – Custo com mão de obra

ELABORAÇÃO DE CUSTO DA MÃO DE OBRA																
ITEM	FUNÇÃO	CATEGORIA	QTD	SALÁRIO ( SEM ENGARGOS SOCIAIS ) (R\$)	BENEFÍCIOS		PERICULOSIDADE (R\$)		INSALUBRIDADE (R\$)		HORA EXTRA (R\$)			IMEDIÇÃO DA MÃO DE OBRA	CUSTO SEM ENCARGO (R\$)	CUSTO TOTAL COM ENCARGO (R\$)
					Possui Periculosidade ?	Valor Periculosidade	Informe o grau de insalubridade	Valor Insalubridade	Qtd de Horas Extras	Percentual de Hora Extra	Valor total de hora extra					
1	Encarregado de Obras		1	R\$ 3.497,50	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 3.497,50	R\$ 6.766,61
2	Tecnico de Segurança do Trabalho		1	R\$ 2.018,66	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 2.018,66	R\$ 3.905,50
3	Auxiliar Administrativo		1	R\$ 1.578,23	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 1.578,23	R\$ 3.063,40
4	Motorista		1	R\$ 2.100,00	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 2.100,00	R\$ 4.062,87
5	Montador		2	R\$ 1.736,00	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 3.472,00	R\$ 6.717,28
6	Soldador		1	R\$ 2.352,48	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 2.352,48	R\$ 4.551,34
7	Pinor		1	R\$ 1.570,66	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 1.570,66	R\$ 3.088,76
8	Ajudante mecânica		3	R\$ 1.064,80	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 3.194,40	R\$ 6.180,21
9	Ajudante Civil		2	R\$ 1.064,80	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 2.129,60	R\$ 4.120,14
10	Ajudante Elétrica		2	R\$ 1.064,80	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 2.129,60	R\$ 4.120,14
11	Pedreiro		1	R\$ 2.178,80	NÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 2.178,80	R\$ 4.215,32
12	Eletricista		1	R\$ 2.009,40	SIM	R\$ 602,82	R\$ -	R\$ -						R\$ -	R\$ 2.612,22	R\$ 5.063,86
<b>CUSTO TOTAL DA MÃO DE OBRA</b>															<b>R\$ 28.834,15</b>	<b>R\$ 55.785,43</b>

Fonte: Elaboração própria

## 8.6. Custo de Equipamentos

Tabela 3 – custo de equipamentos

ELABORAÇÃO DE CUSTO DOS EQUIPAMENTOS						
ITEM	EQUIPAMENTO	MARCA	QUANTIDADE	VALOR POR UNIDADE (R\$)	QUANTIDADE DE TEMPO DE UTILIZAÇÃO DO EQUIPAMENTO (MÊS)	CUSTO TOTAL (R\$)
1	TESOURA DIESEL	4394 RT	1	7.700,00	1	7.700,00
2	TESOURA DIESEL	4394 RT	1	7.700,00	1	7.700,00
3	TESOURA DIESEL	4394 RT	1	7.700,00	1	7.700,00
4	CONTAINER	MILLS SOLARES	1	400,00	1	400,00
5	CONTAINER	MILLS SOLARES	1	400,00	1	400,00
VALOR TOTAL DE EQUIPAMENTOS						R\$ 23.900,00

Fonte: Elaboração própria

## 8.7. Composição de custo global

Tabela 4 – Composição de custo global

COMPOSIÇÃO DE CUSTO GLOBAL		
DESCRIÇÃO		CUSTO TOTAL
MÃO DE OBRA (ENCARGOS SOCIAIS INCLUSOS)	R\$	55.785,43
EQUIPAMENTOS	R\$	23.900,00
MATERIAIS	R\$	1.315.864,40
SUB TOTAL	R\$	1.395.549,83

Fonte: Elaboração própria