

FACULDADE SANTO ANTÔNIO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS BREVES DA CONCEIÇÃO

DISCIPLINA ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

PILKINGTON BRASIL LTDA

CAÇAPAVA

2021

1. INTRODUÇÃO

A empresa Pilkington é fabricante de vidros e produtos para envidraçamentos para os mercados de construção civil e automotivo. Ela pertence ao NSG Group desde junho de 2006 e com isso ela se tornou a maior fabricante de vidros e com fábricas em mais de 29 países nos cinco continentes. Atualmente o foco de vendas é em torno da construção civil com vidro para aplicação em arquitetura bem como o setor de energia solar, automotiva fornecendo peças para montadoras de reposição e por ultimo os vidros especiais que estão na categoria de vidros para monitores, lentes e guia de luz para impressoras.



Figura 1 – NSG GROUP – Pilkington Brasil LTDA

A minha entrada na empresa foi através de um processo seletivo realizado em 3 etapas eliminatórias, iniciando por um questionário de autoconhecimento, conhecimentos em inglês, pacote office e para finalizar uma redação com um tema escolhido pelo entrevistador. Após avaliação e aprovado na primeira etapa avancei para a segunda etapa onde era uma apresentação sobre mim, contando minha história e meus objetivos a curto e longo prazo abertamente com outros candidatos aprovados da primeira etapa, nesse período não havia pandemia (Covid-19) e por isso foi realizado junto com os demais participantes. Quando fui aprovado da segunda etapa avancei para a terceira e ultima etapa do processo seletivo juntamente com outros 2 candidatos. Essa entrevista foi realizada com o RH da empresa, onde estou atuando atualmente, juntamente com minha gestora e a entrevistadora de recrutamento e seleção. A terceira etapa foi totalmente técnica e com perguntas pertinentes a área que me candidatei, foram perguntas

comportamentais, experiências do currículo e se conhecia a empresa que havia me candidatado. Ao realizar a entrevista com o RH que durou aproximadamente 30 minutos eu fui notificado depois de 3 dias que havia sido aprovado no processo seletivo que iniciaria minhas atividades em 13 de janeiro de 2020 como estagiário de RH benefícios.

É um estágio que está agregando muito para meu conhecimento e aprimorando meu perfil profissional, está gerando um impacto superpositivo, pois isso agrega individualmente e me faz ser um profissional preparado para o mercado de trabalho indiretamente aperfeiçoando as concorrências para futuros empregos, caso não haja a efetivação. A Pilkington é responsável por um grande impacto positivo na região com as suas vagas de estágios e com oportunidades para os universitários da região com vagas para estágios remunerados e não remunerados, nos preparando para o mercado de trabalho e nos deixando competitivos para alcançar as melhores vagas e oportunidades de trabalho.

2. AMBIENTE EXTERNO

Difícilmente posso abordar temas como ameaças e oportunidades sendo que o setor que estou atuando é apenas para processos internos, o que relatar neste documento é apenas a minha visão de como enxergo a empresa e isso não reflete as ideias e planejamentos da empresa Pilkington. As ameaças encontradas hoje ao meu ponto de vista são as paralizações da pandemia que isso obriga as montadoras pararem as suas atividades e com isso não conseguir fornecer os vidros automotivos onde é maior foco de produção e venda, além da paralização das montadoras os decretos estaduais e municipais fazem com que as lojas Pilkington sejam fechadas e com isso não consegui realizar as trocas e reposições de vidros e deixando de arrecadar fundos. As oportunidades encontradas foram a expansão do home office, onde foi identificado que não havia necessidade de alugar um prédio comercial e ter uma despesa mensal por causa de um escritório e com isso enviamos os funcionários para trabalharem em casa e o resultado foi positivo pois mantemos a mesma excelência de trabalho e com uma economia, esse acontecimento foi a melhor oportunidade encontrada por causa de um fator externo que não conseguimos mensurar ou controlar.

A posição estratégica que a empresa toma ao meu ponto de vista são atitudes prudentes, agindo conforme o necessário e essencial para manter toda a cadeia de suprimentos e seus funcionários protegidos de qualquer ameaça externa. Um dos sucessos e fator chave para esse momento são as medidas preventivas antes de qualquer

acontecimento, a prevenção é a maior ferramenta que a empresa adota e com isso trazendo segurança frente aos fatores externos e transmitindo uma segurança para seus empregados.

3. CONCORRENTES/ÁREA DE ATUAÇÃO

Os concorrentes da Pilkington são as outras fabricantes de vidros automotivos e civil juntamente com os serviços externos de instalação, reparação e reposição. A concorrente tem em suas carteiras de clientes algumas montadoras que são os nossos principais clientes, como eles tem uma fração destes clientes precisamos tomar cuidados ao executar nosso planejamento estratégico para que não atinjam a nossa carteira de cliente e que de alguma forma possamos abrir espaço para entrar em futuros clientes. Os nossos clientes não compram os nossos produtos apenas pela qualidade e tecnologias, mas sim por toda a cadeia de suprimentos, desde a compra da matéria prima quanto aos processos de fabricação e a logística do mesmo. Todo processo que temos nessa negociação é algo que agrega valor ao produto e ao cliente, tornando o seu produto final (carro) mais atraente para o consumidor e com alto valor de qualidade.

4. SAÚDE FINANCEIRA

Novamente venho expor que a saúde financeira da empresa reflete apenas a minha opinião como estagiário e não vem condizer com a realidade da empresa, apenas meu ponto de vista e em nenhum momento tenho pretensão de expor dados ou indicadores financeiros.

Acredito que a saúde financeira da organização está com um balanço positivo por motivos de que as produções de carros caíram mas não congelaram ou suspenderam e que no ano de 2021 seguimos produzindo e os todos os turnos estão trabalhando de forma incessável para atender as demandas de nossos clientes, além de todos os turnos estarem trabalhando com a produção de vidros esse ano subiu o número de admissões e diminuiu o número de desligados, os que foram desligados por iniciativa da empresa foram poucos comparando com o total de desligado, muitos desligados foram por motivos de ter encontrado outra vaga mais atrativa do que a vaga atual. Pelo fato da Pilkington ser uma multinacional e ser líder no ramo de fabricação de vidros eu sei que a empresa tem uma apuração detalhadíssima sobre os recebimentos, custos fixos e variáveis, índice de endividamento, lucratividade e ponto de equilíbrio, por não ter acesso as informações

financeiras não sei opinar e relatar sobre os dados internos da empresa, mas como estagiário sei que esse serviço é realizado da melhor forma possibilitando os gerentes e diretores tomarem as melhores decisões em cima dos KPI apurados. Essas informações são de suma importância para os gerentes, pois qualquer indicador apresentado de forma diferente da realidade reflete das decisões e podendo gerar um prejuízo ou algum projeto que não terá recursos financeiros para finalizar.

5. POSIÇÃO NO MERCADO

A Pilkington é líder no mercado na posição de fabricação de vidros automotivos, isso se consolidou quando a Pilkington trouxe a tecnologia do vidro float gerando uma revolução tecnológica na história do vidro plano sendo a fundadora e a aperfeiçoadora desta tecnologia. Com os resultados comprovados e muito bem aceito pelo mercado o sucesso passou para os acionistas atraindo muito mais investimentos até hoje na bolsa de valores japonesa, atualmente em período de pandemia as ações da empresa apresentaram uma valorização de 0,16% no dia 21/10/2021 na bolsa japonesa.



Figura 2 Ações da empresa NSG (Nippon Sheet Glass)

6. ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

A atração do cliente é realizada através do melhor atendimento e da melhor tecnologia que os produtos oferecem, o diferencial competitivo agrega valor no momento da venda e o cliente se sente realizado e seguro em comprar ou realizar a troca de seu vidro automotivo conosco. Ao analisar o atendimento eu pude perceber que a retenção do cliente é realizada com um atendimento diferenciando no ato da compra e ou negociação e após a troca do vidro automotivo o pós-venda mantém um contato ativo com o cliente para lhe falar sobre os benefícios da tecnologia de vidro e oferecer serviços que já estão embutidos no preço da troca de vidro. Outros tipos de serviços que podem ser ofertados por ser um cliente Pilkington é a calibragem do Adas, troca de palhetas (limpador de para-brisas), serviço móvel em casos que o cliente não consiga se deslocar até uma unidade, troca de farol, lanterna, retrovisor e serviço de desinfecção de cabine (Bancos, assentos e troca dos filtros de ar e higienização)

7. OPERAÇÕES

Os projetos organizacionais são elaborados com toda a equipe de diretores e com os analistas de cada área para que as operações cotidianas sejam menos burocráticas e mais efetivas, com a intenção de mitigar qualquer falha de comunicação ou má interpretação em algum dos processos. Pois trabalhar com dados numéricos é um grande desafio para que as informações não sejam vazadas, expostas ou má interpretadas, por esses motivos é necessário um bom profissional para tratar cada processo com a devida atenção e cuidado. A gestão das funções que o analista realiza vão de encontro com os pontos principais da empresa que são apresentados como missão, visão e valores. A missão da empresa é ser líder mundial em vidros de alto desempenho e em soluções inovadoras de envidraçamento contribuindo para a conservação de energia, visão é realizar a diferença no mundo através da tecnologia do vidro e a empresa busca profissionais que possam realizar a diferença no mundo com os recursos que ela oferece, gerando assim uma compatibilidade de valores. E o valor da empresa são os funcionários, pois somos considerados os ativos mais importantes e com isso trabalhamos com confiança, respeito mútuo, integridade e profissionalismo e trabalho em equipe.

O Recursos Humanos é dividido em alguns setores incluindo saúde ocupacional, cada setor tem uma pessoa para quem reportar e segue nessa escala até o diretor de recursos humanos da América do Sul. O diretor avalia se está tudo correndo conforme o

previsto e caso seja necessário realizar alguma alteração no processo ou setores, ele convoca uma reunião com os demais gerentes e coordenadores para elaborar um planejamento estratégico e em seguida ser executado. O diretor tem a responsabilidade de coordenar o RH no Brasil e de todas as outras fábricas que se encontram na América do Sul.

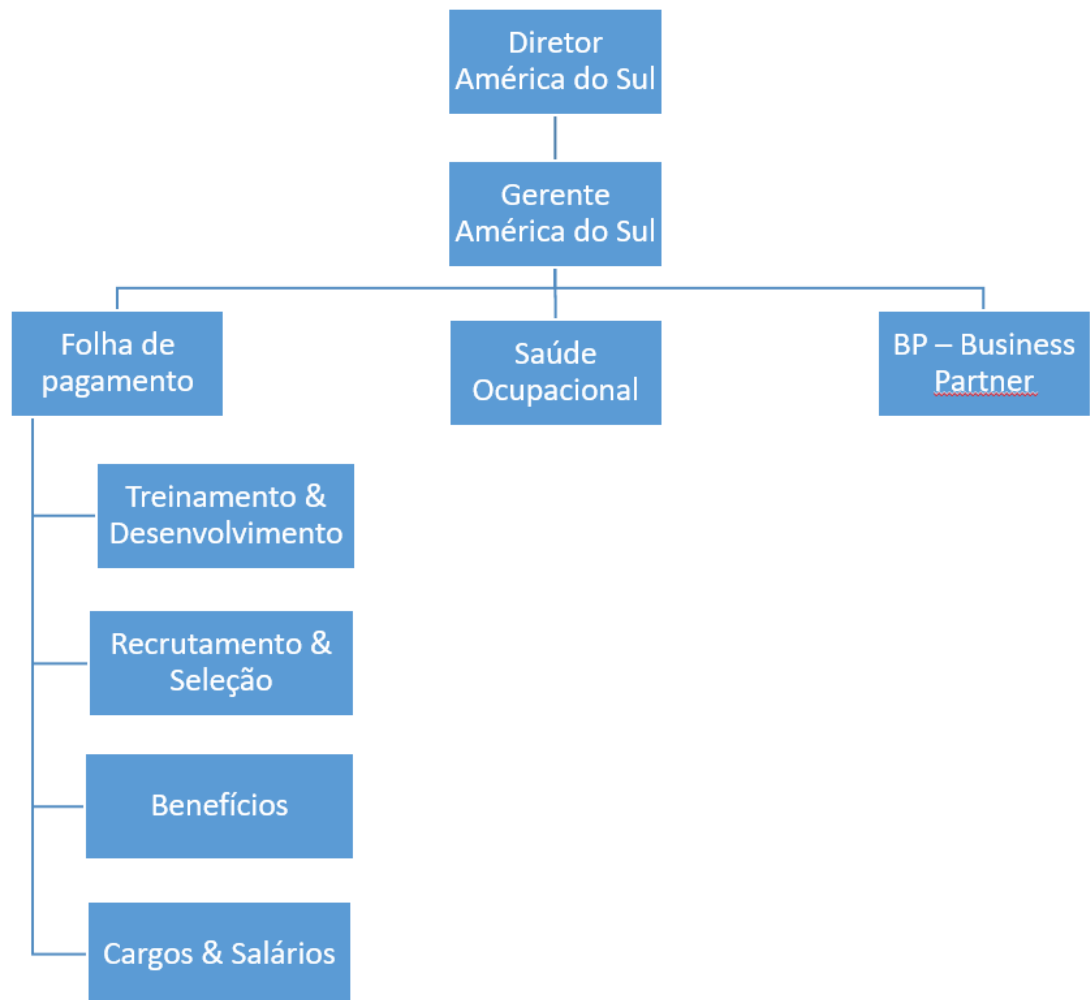


Figura 3 Organograma Recursos Humanos

O gerente fica alocado no Brasil com a responsabilidade de alinhar os objetivos da empresa com as unidades fabris no Brasil, às vezes, tendo que viajar para o exterior juntamente com o diretor para reuniões com o grupo japonês e conciliar os desejos dos investidores e stakeholders que investem na holding japonesa. Após a divisão dos diretores e gerentes temos os setores do RH que são composto pela folha de pagamento que é o setor responsável por todo pagamento de salário dos funcionários, além de outras atividades como pagamento do fundo de garantia, INSS, pensão e qualquer outra atividade que tenha valor financeiro, seja de crédito ou débito. Os demais setores reportam

para folha de pagamento, onde são tomadas as decisões de prosseguir com um desligamento, admissão, afastamento ou férias do colaborador.

Por vez, o RH da Pilkington trabalha com os seguintes setores dentro da folha de pagamento.

- **Treinamento & Desenvolvimento:** Responsável por trazer treinamentos e palestras para todo o grupo, seja de assuntos pertinente a área de atuação administrativa ou produção quanto de desenvolvimento pessoal, inteligência emocional e controle financeiro familiar. Além disso, também podemos utilizar as parcerias que o RH faz com as instituições acadêmicas dentro do estado de SP para desconto ao se matricular em algum curso, sendo para uso do titular ou dos dependentes legais.
- **Recrutamento & Seleção:** Responsável por realizar os processos de entrevistas e teste para os candidatos que se candidataram a trabalhar na vaga, é realizado dinâmicas e até mesmo teste para identificar o perfil do colaborador se é apto ou adequado para a vaga que ele se candidatou.
- **Benefícios:** É o setor onde realiza os pagamentos e recargas dos benefícios para os funcionários, seja os benefícios como vale alimentação, vale refeição e vale transporte. Além das recargas nos cartões o setor de benefícios cuida de outros setores dentro da empresa que são considerados benefícios para os funcionários, tais como restaurante, transporte fretado, assistência farmacêutica, assistência médica e fornecimento de kit escolar para os filhos. O restaurante segue o cronograma de benefícios do que deve ser servido e por seguir as condições contratuais, há datas comemorativas que são realizadas a decoração e uma refeição específica para tal data, por exemplo na semana de festa junina, é servido refeição festivas desta data juntamente com os doces. É uma forma de avaliar o nível do colaborador se ele está feliz e satisfeito de trabalhar para o grupo Pilkington. Sabemos que se o colaborador está feliz e sendo reconhecido ele irá trabalhar de forma mais entusiasmada e conseqüentemente irá produzir mais. O transporte fretado é fornecido pela empresa sem nenhum tipo de desconto para os colaboradores e é um benefício que a empresa fornece em que o itinerário foi elaborado com toda a equipe de gestão de tráfego da empresa contratada para atender todos os bairros de Caçapava, Taubaté, São José

dos Campos e Jacareí em todos os turnos (1º, 2º e 3º turno) para que todos possam ter a segurança no trajeto de ida e volta ao trabalho. A assistência farmacêutica é um benefício que é controlado pelo RH Benefícios juntamente com a saúde ocupacional que visa controlar e monitorar quais medicamentos estão sendo comprados (para tratamento de saúde, e não estéticos) e com isso a empresa faz o reembolso de 80% do remédio para o colaborador, tanto do titular quanto de seus dependentes. Também é administrado as consultas médicas oferecendo os planos mais completo com maior abrangência no Vale do Paraíba para os funcionários.

8. SITUAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A formação da empresa é dividida em 3 setores sendo eles OE (produção), CORP (corporativo, no caso os diretores e gerentes) e AGR (varejo) e dentre dessas classificações são separados as funções e cargos de cada um dos funcionários para melhor rateio e classificações de custos. Ao todo a empresa tem cerca de 1.100 funcionários e cerca de 80% (880 funcionários) pertencem a divisão OE, 18% na divisão AGR e o restantes são os gerentes e diretores. A maioria do setor administrativo estão alocados dentro do OE por prestarem serviços aos funcionários de produção e por cuidarem de toda a cadeia de suprimentos, desde financeiro, fiscal e contabilidade. O setor administrativo é composto quase sempre por um analista e um estagiário do setor, no caso do RH todo setor tem o seu analista e o seu estagiário para dar andamento nas demandas e para que os processos sejam apurados e processados antes do prazo estipulado pelo calendário. O RH é composto pelo gerente e o RH é dividido entre recrutamento e seleção, comunicação, folha de pagamento e benefícios. Cada setor tem o seu analista responsável por fechar acordos, parcerias ou liderar qualquer evento ou responsabilidade da área e auxiliar o estagiário nos processos sempre com o objetivo de entregar as tarefas e demandas no prazo estipulado. Um dos maiores incentivos que posso perceber para os funcionários são os benefícios que atualmente considero um dos melhores do mercado, desde convenio médico para o titular e seus dependentes legais, assistência odontológica para o grupo familiar, assistência medicamentos (funcionário realiza a compra dos medicamentos e obtém desconto de 80% nas redes credenciadas do benefício), vale alimentação em um

valor competitivo comparado as outras multinacionais, restaurante no local e a cooperativa de crédito que se você se afiliar a eles podemos ter mais benefícios como associação ao Sesi, desconto em faculdade para o titular ou filhos, empréstimos consignados entre outros além de brindes e recompensas que a empresa faz todo ano tais como cesta natalina, kit escolar para os filhos, decoração em datas festivas, treinamentos e palestras para todo mundo que tem relação com a empresa. Isso vem de encontro com o valor da empresa, já que os funcionários são considerados o ativo mais importa e com a isso a empresa faz todos os incentivos possíveis para que os funcionários estejam felizes e confortáveis em ser empregado da Pilkington.

A empresa possui CIPA e é composta pelo menos um funcionário de cada área, seja ela administrativa, comercial ou produção para que sejam cumpridos a principal ideia da CIPA que é atuar na prevenção de acidentes e doenças decorrentes das atividades laborais. Além de todo o cuidado e a prevenção de acidentes os funcionários que estão na CIPA tem algumas atividades além das suas atividades laborais que podem ser descritas como atividades de prevenção, são elas, reuniões quinzenais, elaboração do mapa de risco, orçamento da CIPA, organização da SIPAT, audiências e elaboração de cronograma de palestras aos funcionários à respeito de prevenção de acidentes.

9. TECNOLOGIAS

Posso separar as tecnologias da empresa por segmentos, a tecnologia utilizada na produção além dos sistemas e maquinas o que é o diferencial é a tecnologia do vidro float e o sistema ADAS que é a moderna tecnologia de segurança que auxilia o motorista trazendo maior segurança e conforto na direção além de outros fatores importantes tais como detecção de ponto cego, assistência de frenagem, alerta de colisão iminente e piloto automático inteligente.



Figura 4 Exemplo de um sistema ADAS em um carro

O sistema ADAS é conhecido por “Sistema Avançado de Apoio à Condução” inclui inúmeras funcionalidades de segurança nos automóveis mais modernos, sendo conhecido por assistência à manutenção, faróis adaptativos, aviso de saída, sistema de travagem de emergência autónomo e câmeras com visão noturna. A maioria das funcionalidades ADAS dependem de um correto alinhamento das câmeras incorporadas no para-brisas, essas câmeras precisam ser calibradas corretamente para que todo o sistema funcione. Sempre que um para-brisas é substituído ou danificado o sistema ADAS precisa ser calibrado novamente para que todo o sistema volte a funcionar.

No setor administrativo temos os melhores sistemas de gestão do mercado, sendo através de pacote de sistema ou consultorias possibilitando automatizar todos os processos existentes que antigamente era realizado de forma manual e com isso otimizando tempo para focar em soluções que exijam um intelecto humano. Os sistemas que utilizamos no administrativo são sistemas que nos auxiliam a identificar os indicadores da empresa e os KPI para que possamos tomar as melhores decisões em cima destes dados. Essas informações são repassadas nos setores estratégico da empresa com o intuito de otimizar os processos e seguir apenas com processos que agregam valor para o meu produto.

10. FOCO ESTRATÉGICO

O mercado automotivo está em ascensão novamente devido as paralizações da pandemia do Covid-19 e com inúmeras tentativas de superar as instabilidades do mercado devido a alta do dólar. Mas isso não impediu de a empresa adotar inúmeras estratégias e manter o foco na produção e fornecimento de vidros para seus clientes, acredito que foram adotadas estratégias como aumento de prazo para pagamento, divisão na quantidade de fornecimento de vidros para os clientes para não deixar nenhum cliente sem abastecimento da matéria prima e várias medidas para manter um fluxo de caixa.

Por mais que atividade principal seja o mercado automotivo a Pilkington fabrica vidros para arquitetura para prédios e residências, muitos desses vidros são comercializados pela marca Blindex que é uma marca da própria Pilkington. Um dos mais vendidos vidros é o vidro Profilit, que é um sistema de envidraçamento versátil com alto nível de iluminação, tornando o produto altamente desejado para os projetos mais modernos, arrojados e sustentáveis.



Figura 5 Exemplo de vidro Profilit

O modelo de vidro Profilit permite uma entrada máxima de luz natural difusa sem sombras, além do conforto térmico e acústico de forma eficaz e econômica, conseqüentemente reduzindo o consumo de energia. O vidro Profilit pode expandir a criatividade do projetista e tornando-se um agrado para seus clientes e para a empresa em fabricar determinados vidros de acordo com a necessidade e opção do projetista/cliente.

Há outros modelos que podemos citar aqui, que são os vidros de sistema Pilkington Care que é um serviço personalizado de manutenção e limpeza de vidro, vidros TG que oferece uma solução completa para fechamento de ambiente, vidros Pyrostop que são vidros especiais para o ‘corta-fogo’ um vidro totalmente homologado composto de vidros e perfis especiais e por último dos vidros de construção civil o vidro DGU (vidros duplos) que são os espaçadores para vidros duplos, flexíveis para fabricação de vidros insulados de qualidade e tecnologia termo acústica.

11. LIDERANÇA

A liderança é um ponto forte dentro da empresa por estar “enraizado” na sua cultura e desde a criação da Pilkington, esse ponto de liderança sempre foi cultivado e praticado desde quando a empresa estava se firmando com sua estrutura industrial. Tinha seus concorrentes na época com algumas estratégias para tirar do mercado qualquer outra empresa, mas o mercado demandava muitos produtos e as empresas que souberam trabalhar e explorar todos os pontos se consolidaram. Poucos tempos depois surgiram os sindicatos do comércio atacadista de vidros planos e isso só reforçou que a liderança da Pilkington sempre foi uma estratégia boa pois em pouco tempo a Pilkington se tornou líder do mercado de vidro com uma atuação destacada na defesa dos interesses do setor de distribuição. Atualmente a liderança mantém os mesmos aspectos que no passado, só que com uma metodologia moderna e com novas técnicas de utilização e execução. Você sabe que a liderança é exercida em todos os momentos desde o momento de sua admissão, onde você consegue se expressar, opinar e participar de todos os eventos para crescimento individual e coletivo dentro da empresa.

12. INOVAÇÃO

A inovação se torna inovador quando tem um conjunto de ações internas que conciliam a criação ou solução de alguma atividade ou tarefa. Quando estudado e aplicado as ações ou até mesmo outros sistemas dentro da empresa o processo se torna inovador,

desde que os resultados sejam positivos e que possam ser qualificados com otimização de tempo ou qualidade. Os conjuntos de ações que mencionei pode ser de vários tipos, mas no caso da empresa podemos mencionar as ações como recursos, podendo ser recursos tecnológicos e/ou recursos humano (intelectual). Os processos são os procedimentos ou protocolos que devemos seguir para transformar recursos em produtos, no qual realizamos de forma formal ou informal, dependendo da necessidade do assunto. Uma das inovações que foram mais debatidas ultimamente foi a criação do portal “Senior X” que é a plataforma online onde o colaborador acessa com seu registro de empregado e senha e consegue acessar todas as suas informações no site, além de interagir com a assistente virtual que poderá lhe responder dúvidas pertinentes ao RH e folha de pagamento. Foi uma inovação e uma tecnologia aplicada na empresa que conseguimos ter um feedback positivo dos funcionários que conseguem acessar suas informações trabalhistas a qualquer momento e internamente ganhamos “tempo” por ser um processo de otimização de tempo.

13. CONCLUSÃO

Minha conclusão e perspectiva é que a empresa é líder do segmento e é visada por todos os concorrentes e parceiros por ser manter líder à anos no segmento de fabricação e vidro transmitindo uma mensagem de empresa seria que é preocupada com os funcionários, que de fato são os maiores ativos da empresa. É uma empresa que tem a disposição de fazer você crescer profissionalmente e individualmente dentro dela, oferecendo oportunidades de crescimento dentro da organização como uma oportunidade de efetivação ou de promoção, a organização sempre visa valorizar os funcionários ativos ou estagiários que já passaram por la e tiveram um bom rendimento e que soube cultivar seus colegas de trabalho.

Toda essa cultura é gerada e os diretores são os nossos espelhos nessa conduta de companheirismo e trabalho em equipe pois eles sempre nos despertam o senso crítico e analítico da situação. É uma empresa que muitos sonham em trabalhar e fazer um plano de carreira e isso é algo muito notável, pois é muito bem avaliada por funcionários e por pessoas que desejam entrar nela, incluindo por funcionários que se aposentaram pela Pilkington. Tenho enorme prazer em estagiar e aplicar meus conhecimentos acadêmicos nesta empresa e tendo espaço para aplicar métodos e conhecimentos debatidos em sala de aula, gerando uma confiança entre o estagiário e o gestor da área. O administrador tem

um papel importante pois ele é um filtro dos temas e assuntos que são debatidos e que possam gerar uma demanda, caso algum assunto seja necessário implementar o administrador analisa e destina o processo para o melhor setor e escolhe outro setor para dar apoio no tema para que o processo não fique designado apenas para uma pessoa, e caso aconteça algo, o processo não para. É uma empresa que seguirá sendo líder hoje e nas próximas décadas pelo fato de sempre estar preocupado com o bem de seus funcionários e como visto na administração a empresa que se preocupa com o bem-estar do funcionário sempre vai estar à frente de outras pois com isso seus funcionários sempre trabalharam motivados e prontos para qualquer desafio.