CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

EDER LUIS BOVO
ROBSON DA SILVA GUALBERTO

RELATÓRIO TÉCNICO
G. N. Pneus

Apucarana
(2020)

EDER LUIS BOVO

ROBSON DA SILVA GUALBERTO

RELATÓRIO TÉCNICO
G. N. Pneus

Relatório Técnico Empresarial apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana – FAP, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof. Orientador: Es. Lucileide Jacinto Rodrigues.

Apucarana
(2020)

EDER LUIS BOVO
ROBSON DA SILVA GUALBERTO

RELATÓRIO TÉCNICO: G. N. Pneus

Relatório Técnico Empresarial apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Apucarana – FAP, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, com nota final igual a _____, conferida pela Banca Examinadora formada pelos professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. (a): Leandro Vicente Gonçalves
Faculdade de Apucarana

Prof. (a): Lucileide Jacinto Rodrigues
Faculdade de Apucarana

Prof. (a): Eduardo Monteiro
Faculdade de Apucarana

Apucarana, ___ de _____ de 2020.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Eder Luis Bovo , com identidade número 8302298-1, registro acadêmico 407208, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: G. N. Pneus, é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em relação à fonte original, sou diretamente o responsável legal, econômica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as instituições que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

_____

Eder Luis Bovo

Apucarana, 28 de Novembro de 2020.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Robson da Silva Gualberto, com identidade número 8936822-7, registro acadêmico 407554, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: G. N. Pneus, é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em relação à fonte original, sou diretamente o responsável legal, econômica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as instituições que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

_____

Robson da Silva Gualberto

Apucarana, 28 de Novembro de 2020.

AGRADECIMENTOS

À nossas famílias por nos incentivar e pela compreensão que tiveram conosco.

Aos professores e orientador, pela dedicação, paciência, e motivação que tiveram durante nossos quatro anos juntos.

Aos amigos que fizemos no curso, que vão os deixar saudades, mas que carregaremos no coração por toda vida.

Ao Gregório por nos permitir desenvolver nosso estagio em sua empresa.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste trabalho.

BOVO, Eder L.; GUALBERTO, Robson S. **G. N. Pneus.** 79p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2020.

RESUMO

Em estudo desenvolvido na empresa G.N. Pneus de Apucarana, com objetivo de posicionar a empresa no mercado. A empresa tem potencial de crescimento e mercado a explorar, conclui se ainda que a mesma precisa de capital financeiro para expandir mercado e aumentar fornecimento de peças e serviços. Foi verificado as informações sobre a estrutura organizacional da unidade, a estrutura física e o fluxo dos processos operacionais. Nesse sentido, foi observado o funcionamento da empresa considerando, quais departamentos e funções estão ativos e o que cada função representa na organização. Foram elaborados o fluxograma horizontal e vertical da empresa. Como resultado do trabalho, temos a necessidade de investimentos em alguns pontos como marketing e marketing digital. A empresa tem potencial para crescimento, desde que invista em treinamentos, e em parcerias com terceiros para aumentar suas vendas e consequentemente aumentar sua lucratividade. Verificou-se a viabilidade operacional e financeira da empresa, quanto aos custos. Seus resultados finais avaliando-se a DRE e o balanço patrimonial. Nota-se que a empresa apesar dos custos fixos elevados mantém baixos níveis de rentabilidade líquida, um fluxo de caixa apertado, contudo ainda é rentável.

Palavras-chave: Viabilidade. G. N. Pneus. Diagnóstico.

.

BOVO, Eder L; GUALBERTO, Robson S. **G. N. Pneus**. 70p. Technical Business Report. Graduation in Business Administration from Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2020.

.

ABSTRACT

In a study developed at the company G.N. Apucarana tires, in order to position the company in the market. The company has growth potential and a market to explore, it is concluded that it still needs financial capital to expand the market and increase the supply of parts and services. Information about the unit's organizational structure, physical structure and the flow of operational processes was verified. In this sense, it was observed the functioning of the company considering, which departments and functions are active and what each function represents in the organization. The company's horizontal and vertical flowchart were prepared. As a result of the work, we need to invest in some points such as marketing and digital marketing. The company has the potential for growth, as long as it invests in training, and in partnerships with third parties to increase its sales and consequently increase its profitability. The company's operational and financial viability was verified in terms of costs. Its final results evaluating the DRE and the balance sheet. It should be noted that the company, despite the high fixed costs, maintains low levels of net profitability, a tight cash flow, however it is still profitable.

Keywords: Viability. G. N. Tires. Diagnosis.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Modelo das Cinco Forças Competitivas Fonte: Porter (2004) 18

Figura 2 – Matriz BCG.....22

Figura 3 – Matriz SWOT.....25

Figura 4 – Matriz Ansoff.....27

Figura 5 – Organograma da Empresa G.N. Pneus.....31

Figura 6 – Planta Baixa da G.N. Pneus 32

Figura 7 – Fluxograma Horizontal G.N. Pneus.....36

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Fluxograma Vertical Função Gestor 34

Quadro 2 – Fluxograma Vertical Função Vendas..... 34

Quadro 3 – Fluxograma Vertical Função Mecânico 35

Quadro 4 – Gráfico de Análise Geral 37

Quadro 5 – Gráfico de Gestão.....38

Quadro 6 – Gráfico de Inovação do Produto.....39

Quadro 7 – Gráfico de Marketing.....40

Quadro 8 – Gráfico Marketing Digital.....41

Quadro 9 – Gráfico Meio Ambiente.....41

Quadro 10 – Gráfico de Produção.....42

Quadro 11 – Gráfico Qualidade.....43

Quadro 12 – Plano de Ação Gestão.....44

Quadro 13 – Plano de Ação Inovação de Produtos.....45

Quadro 14 – Plano de Ação Marketing 46

Quadro 15 – Plano de Ação Marketing Digital / Virtual 47

Quadro 16 – Plano de Ação Meio Ambiente.....48

Quadro 17 – Plano de Ação Produção 49

Quadro 18 – Plano de Ação Qualidade.....50

Quadro 19 – Cronograma das Ações segunda.....51

Quadro 20 – Gráfico das Ações Segunda Avaliação.....52

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – DRE Demonstrativo do Resultado do Exercício.....54

Tabela 2 – Balanço Patrimonial.....55

Tabela 3 – Fluxo de Caixa.....57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....15

2 ANÁLISE DE MERCADO.....16

2.1 ANÁLISE MACRO AMBIENTAL.....16
2.2 APRESENTAÇÃO SETORIAL.....16
2.2.1 Cinco Forças de Porter.....17
2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes.....18
2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes.....18
2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores.....18
2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos.....18
2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes.....19
2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO.....19
2.3.1 Mercado Consumidor.....19
2.3.2 Mercado Concorrente.....19
2.3.3 Mercado Fornecedor 20

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....21

3.1 MATRIZ BCG.....21
3.2 MATRIZ SWOT.....23
3.3 MATRIZ ANSOF.....26

4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES.....28

5 ORGANIZAÇÃO.....29

5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....29
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....29
5.3 UNIDADES ORGANIIZACIONAIS.....31
5.4 LAYOUT 31

5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS.....32
5.5.1 Fluxograma vertical.....32
5.5.2 Fluxograma horizontal.....34

6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL 37

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....38

7.1 GESTÃO.....37
7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....38
7.3 MARKETING.....39
7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL.....39
7.5 MEIO AMBIENTE.....40
7.6 PRODUÇÃO..... 41
7.7 QUALIDADE..... 41

8 PLANO DE AÇÃO.....43
8.1 GESTÃO..... 43
8.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....44
8.3 MARKETING.....45
8.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL.....46
8.5 MEIO AMBIENTE.....47
8.6 PRODUÇÃO.....48
8.7 QUALIDADE.....49

9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES.....50

10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL.....52

10.1 INVESTIMENTOS.....52
10.2 CUSTOS.....52
10.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO.....52
10.4 BALANÇO PATRIMONIAL.....54

10.5 FLUXO DE CAIXA.....55
10.6 INDICADORES FINANCEIROS 55
10.6.1 Índices de Liquidez.....56
10.6.1.1 Liquidez corrente.....56
10.6.1.2 Liquidez seca.....56
10.6.1.3 Liquidez geral.....57
10.6.2 Índices de Endividamento.....57
10.6.2.1 Índice de endividamento.....57
10.6.2.2 Índice de cobertura de juros.....58
10.6.3 Índices de Atividade.....58
10.6.3.1 Prazo médio de recebimento.....58
10.6.3.2 Prazo médio de pagamento.....58
10.6.3.3 Giro do estoque.....59
10.6.3.4 Giro do ativo.....60
10.6.4 Índices de Rentabilidade.....60
10.6.4.1 Margem de lucro bruto.....60
10.6.4.2 Margem de lucro operacional.....60
10.6.4.3 Margem de lucro líquido.....61
10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total.....61
10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido.....61
10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO.....62
10.8 REALIDADE X PROJEÇÕES.....62

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....64

12 REFERÊNCIAS.....65

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado

APÊNDICE B – Fluxo de caixa.

ANEXO

1 INTRODUÇÃO

O presente estágio foi realizado na empresa G.N. Pneus localizada em Apucarana no Paraná, norte do estado, cidade com 130.000 habitantes, onde foi desenvolvido o relatório técnico, com base nos conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Foram utilizadas alguma ferramentas para verificação do mercado abordado pela empresa e como ela se comporta dentro do mercado, utilizou-se as matrizes BCG, Ansoff, SWOT, utilizadas para melhoria dos processos e da estratégia da empresa, com base nos resultados obtido. Além disso, foi apresentado um diagnóstico empresarial e sugeridas algumas modificações que visam a melhoria dos processos e um melhor posicionamento de mercado da empresa. No diagnóstico empresarial a partir do gráfico de radar verificou-se a atual situação da empresa nos segmentos: Gestão, Inovação de Produtos, Marketing, marketing Digital, Meio Ambiente, Produção e Qualidade. Foi proposto um plano de ações de melhoria e correção os quais ficaram a cargo do empresário a implantação ou não. Também foram revisados o fluxograma horizontal e vertical da empresa e seu organograma, porém a empresa detém poucos funcionários o que não deixou margem para muitas mudanças. Foi observado a disponibilidade de amplo espaço físico o que abre possibilidade de contratação de mão de obra de terceiros o que propiciaria uma melhora na estrutura e a possibilidade de fornecer novos serviços. Com relação aos resultados financeiros, foram apresentadas as informações da estrutura de custos, demonstração do resultado do exercício e do balanço patrimonial. Posteriormente foi realizada a análise dos índices financeiros. Conclui-se que a empresa ainda que com um baixo faturamento mantém o negócio lucrativo, entretanto, não possui margem suficiente para fazer grandes investimentos no negócio, o que impossibilita a expansão e aumento no faturamento. Além disso, conclui-se que a empresa precisa obter novas tecnologias e uma maior diversificação dos serviços executados e um aumentar o mix de peças oferecidas aos clientes.

2 ANÁLISE DE MERCADO

O estudo de mercado baseado na empresa G.N. Pneus situada em Apucarana Pr. norte do estado, empresa do ramo de auto center atua no mercado a 10 anos. Atende a cidade de Apucarana e região, é um fornecedor de pneus e peças automotivas e também uma prestadora de serviços. A empresa tem como seus principais concorrentes as empresas, Pitoni Pneus e Pit Stop Auto Center, Ivo Auto Center entre outras, as empresas apresentam pequenas variações nos produtos e serviços apresentados aos clientes. Observou-se que todas empresas do ramo estão dispersas em um raio muito pequeno dentro da cidade, o que facilita para os clientes uma pesquisa maior por preços melhores.

2.1 Análise macro ambiental.

As variáveis que podem influenciar direta ou indiretamente o mercado de auto center são de caráter: Econômico, Político, Culturais, Sociais, Demográficas, Legais e Tecnológicas.

Algumas variações econômicas que podem influenciar negativamente o mercado de auto center são: a falta de perspectiva de crescimento econômico o que inibe o aumento de consumo; cultura de o cliente final buscar alternativas com preços menores, como por exemplo comprar pneus no Paraguai ou na Internet onde buscam preços mais acessíveis.

Podem ser citadas como variáveis com impactos positivos: uma melhor forma de tributação de impostos do mercado; novas tecnologias em desenvolvimento de produtos; qualificação da mão de obra que vai vender ou prestar o serviço; grandes oportunidades para atender nichos de mercado tanto em venda direta e indireta de produtos, como no fornecimento de serviços especializados.

2.2 Apresentação setorial

O mercado de auto center, cresce exponencialmente no país, o número de veículos novos aumenta a cada dia, o que proporciona um aumento na demanda de

serviços e peças de reposição desses veículos. Porém o mercado também acompanha uma evolução, ou seja, a forma que esses veículos saem das fábricas, novas características de evolução em multimídia, eletrônica, e drivers de computador, veículos autônomos, e veículos elétricos. Hoje oficinas antigas já não atendem à demanda desses veículos, agora surge o novo setor de auto center especializado para determinados tipos de veículos que demandam por auto centers especializados.

2.2.1 Cinco Forças de Porter

Segundo PORTER (1986). A intensidade da concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica. O grau de concorrência depende de cinco forças competitivas.

Abaixo temos as cinco forças representadas na figura 1, que retrata os ambientes a serem estudados e desenvolvidos.

Figura 1 – Modelo das Cinco Forças Competitivas.

Fonte: adaptado de Porter (1986).

Segundo o autor, as cinco forças competitivas são:

• ameaça de entrada de novas empresas;

• ameaça de substituição;

• poder de negociação dos compradores;

• poder de negociação dos fornecedores;

• rivalidade entre os atuais concorrentes.

2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

A concorrência entre as empresas do segmento de auto center, há uma ameaça constante de entrada de novas empresas buscando partes do mercado ainda não atendido e assim dividindo ainda mais o mercado existente.

2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes

Se a empresa não atender bem o cliente e não identificar quais as suas necessidades, os clientes acabam não voltando e substituindo empresa por outra do mesmo setor, nesse mesmo caminho inverso é onde também vão ter as mesmas oportunidades para captar novos clientes assim aumentando seu *Market Share*.

2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores

Compradores tendem a forçar as empresas a abaixar os preços de seus produtos para assim obter um preço abaixo do praticado, assim conseguindo negociar compras em maior quantidade.

2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Os fornecedores influenciam diretamente nos preços de mercado, pois eles são o início da cadeia de custos, até o produto chegar no cliente. Estes controlam os preços de matérias primas e detêm ainda o controle de entrada de novos produtos e tecnologias que vem em substituição a produtos ultrapassados ou inadequados.

2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes

As influências de grandes marcas devido a mídia, influenciam na decisão do consumidor final, dando preferência a grandes marcas que tem maior visibilidade. Na disputa pelo mercado onde produto e serviços são iguais, destacam-se o empenho em propaganda, publicidade e técnicas de vendas, são quesitos que levam o cliente a comprar em uma determinada loja ou não.

2.3 Análise do segmento

Oficinas são um segmento especifico de conserto e reparo de veículos, mais focado no veículo com mal funcionamento ou desgastado pelo tempo de uso. Já o auto center são mais especializados também no que a oficina mecânica faz, mas desenvolve e presta serviços de melhoria do veículo, como instalação de *insufilm*, escapamentos esportivos, rodas, som, envelopamentos, isso está ligado a visão, ao objetivo que o auto center tem e qual mercado pretende atender.

2.3.1 Mercado Consumidor

Todos que possuem veículos, grandes empresas com frota de implementos agrícolas, tratores e colheitadeiras, caminhões são possíveis clientes deste mercado, é também um grande mercado de peças de reposição visto que quando à substituição de pneus em geral os veículos necessitam de troca de algumas partes que tem prazo de validade, listamos óleos, filtros, palhetas e lâmpadas.

2.3.2 Mercado Concorrente

Os principais concorrentes da G.N. Pneus hoje são muitos, maior parte com loja física que atendem o mesmo nicho de mercado consumidor de Apucarana e região. Além disso, a internet vem como um grande concorrente para as lojas físicas, por trabalharem com uma empresa enxuta e a tributação ser diferenciada**,** além de não necessitarem pagar funcionários também não depende de várias plantas de lojas, assim conseguem ter um melhor preço, mas os clientes antes de fechar qualquer negociação sempre procuram opções e comparam os preços entre as lojas físicas e as virtuais.

2.3.3 Mercado Fornecedor

Os principais fornecedores da empresa são formados por uma base de distribuidores na própria cidade, entre os maiores estão, Campneus, Acipar, Pneumar, Autopeças Garcia, entre esses estão fornecedores de pneus e peças de reposição para o setor automecânico.

Com essa base de fornecedores na cidade, a empresa não necessita necessariamente de espaço físico para acomodação de estoques o que proporciona um fluxo de caixa com melhor aproveitamento, pois compram conforme a demanda de vendas e a necessidade de execução de serviços.

Devido aos fornecedores atenderem prontamente as demandas não há necessidades de grandes estoques, a parceria com seus fornecedores com entregas rápidas e produtos de qualidade, é um grande diferencial da empresa, usada muito nesse ramo de atividade.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Os objetivos da análise estratégica é descobrir qual a participação da empresa no mercado consumidor do seu produto ou serviço, onde estão seus clientes, como eles chegam a empresa, o quanto cada um gasta, quais os produtos mais vendidos, verificação de quais os pontos fortes e fracos.

Para isso utilizamos das ferramentas de administração como BCG, SWOT, e Ansoff, essas ferramentas proporcionam uma análise e um diagnóstico de como está a empresa, a partir disso projetar um planejamento estratégico de mercado com base nos resultados e dados obtidos nas avaliações das matrizes.

3.1 Matriz BCG

Segundo Henderson (1970), a Matriz BCG é uma técnica de seleção estratégias desenvolvida pela a empresa americana *Boston Consulting Group*, ela se trata de uma análise gráfica que possui a finalidade de auxiliar as tomadas de decisão, como também, de oferecer suporte a apreciação de portfólios de produtos ou de unidades de negócios que se baseiam no conceito de ciclo de vida do produto.

No geral a matriz BCG e dividida em duas partes (ou dimensões) principais que são, a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa do mercado.

Na figura 2 temos a percepção de como seriam os produtos oferecidos e em que estágio de maturação esse se encontra.

Figura 2 – Matriz BCG.

Figura 3: Matriz BCG Fonte: Adaptado de Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003).

Interrogação, baixa participação no mercado, mas elevada taxa de crescimento de vendas. Estrela, produtos com taxas altas de crescimento e participação elevada no mercado. Vaca Leiteira, alta participação em mercado estabilizado, com pequenas taxas de crescimento. Abacaxi, pequena participação de mercado, com baixas taxas de crescimento.

3.1.1 Análise Estrela

De acordo com os levantamentos feitos na empresa G. N. Pneus, a empresa tem uma grande variedade de produtos que oferta no mercado de auto center, entre os mais vendidos estão, pneus, escapamentos, óleos, pastilhas de freio, palhetas, suspenção, amortecedores, além de oferecer o serviço de mão de obra para colocação de peças adquiridas *on-line* ou em terceiros.

Devido ao mercado ter uma grande concorrência, pode se justificar briga nos preços por parte dos concorrentes o que derruba o preço das peças e serviços. As lojas menores e com pouco tempo no mercado, acabam baixando o preço das peças e serviços assim derrubando as margens de lucro, conseguem fazer isso por terem um custo operacional de funcionamento menor.

Dentro da matriz BCG o produto estrela da empresa seria por exemplo os escapamentos, porque dão uma margem de retorno melhor. Mas o principal produto seria o fornecimento de mão de obra, já que a empresa detém amplo espaço físico, equipamentos e funcionários aptos a realizar troca de peças e avaliação dos veículos.

3.1.2 Análise Vaca Leiteira.

Nessa análise da matriz seriam os óleos lubrificantes porquê dão um retorno baixo, mas tem uma grande procura, por fazer parte da manutenção preventiva do veículo.

3.1.3 Análise Interrogação.

No ponto de interrogação temos alguns itens que não fazem parte do portfólio da empresa, seria interessante um investimento, seriam rodas esportivas, som

automotivo, *insulfilm* e também o fornecimento de serviço hoje não disponibilizados como, eletricistas, funileiro, torneiro entre outros. Devido a loja dispor de amplo espaço físico, poderia oferecer esses produtos e serviços, mas por falta de capital para investir ainda não tem esses produtos disponíveis.

3.1.4 Análise Abacaxi.

De acordo com o proprietário o pneu se encontra como produto abacaxi, pois não dá lucro devido à alta carga tributária exemplo o lojista paga substituição tributária sobre produtos adquiridos para revenda no estado, já as empresas quando vendem de outros estados para o Paraná não pagam este imposto, assim se torna inviável, e as margens cada dia menores e a facilidade com que os clientes têm de comprar pela internet, ficando assim somente o serviço de instalação para ser cobrado pela empresa.

3.2 Matriz *Swot*

Para, Kotler(XXX) a análise *Swot* é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e através dela que identificamos onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou manter caso esteja tendo um resultado positivo.

A *Swot* conforme figura 3, analisa o ambiente interno da organização que identifica os pontos fortes e fracos, e analisar o ambiente externo que identifica as oportunidades e ameaças.

Figura 3 – Matriz SWOT

***Fonte*: Adaptado Charnov (2005)**

Análise Ambiente Interno:

Força: está ligada com o que a empresa faz melhor quando comparado aos concorrentes.

Fraqueza, está relacionada as desvantagens perante aos concorrentes, ou seja, se seus recursos são limitados. A análise externa a empresa são analisadas as oportunidades e as ameaças que rodeiam a empresa, ou seja, é nesta etapa que se análise onde se pode aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças.

Análise do Ambiente Externo

Oportunidades, são as vantagens competitivas que ajuda a empresa a ampliar sua participação de mercado, podendo ser com a inserção de um novo produto no mercado que de fato atende as expectativas dos clientes, utilizar novas tecnologias para agilizar e facilitar a produção, ampliação de filiais ou até mesmo aproveitar as dificuldades de seus concorrentes para ganhar novos clientes.

Ameaças, são os fatores que influenciam diretamente com o plano de negócio da empresa, ou seja, é onde deve ser mantido o foco de atenção para não ocasionar nenhuma dificuldade de aumentar a sua participação de mercado.

A empresa G.N. Pneus dispõe de uma ampla estrutura, equipamentos sofisticados, equipe treinada, e uma ótima localização por estar em um ponto estratégico da cidade, onde o fluxo intenso de veículos colabora para visualização da empresa.

3.2.1 Força.

Dentre os principais pontos fortes da empresa se destacam o atendimento de seus colaboradores, o espaço físico da loja que conta com mais de 700 m2 totalmente voltado para atendimento de seus clientes.

3.2.2 Fraqueza.

O principal ponto a ser desenvolvido pela empresa está relacionado ao *marketing*, pois a empresa não tem nenhum tipo de divulgação, como propaganda em rádio, outdoors, panfletagem, também não e explorado nenhum tipo de *marketing* digital como *facebook, Instagram*.

3.2.3 Oportunidades.

Como a disponibilidade de espaço físico amplo, a oportunidade de se montar algumas parcerias com empresas que poderiam oferecer seus serviços dentro do mesmo ambiente da G.N. Pneus, como por exemplo serviços elétricos, torno para motores, pintura e funilaria, outra melhoria importante seria o aumento do mix de produtos oferecidos aos clientes, por ser uma empresa tradicional e com bom nome no mercado a 10 anos nesse mercado.

3.2.4 Ameaças.

Uma das principais ameaças as lojas físicas desse setor, vem sendo as vendas pela internet, antes de qualquer compra o cliente pesquisa na internet para ter uma noção de preço e na maioria das vezes acaba comprando por ser mais barato. O número de concorrentes que abrem lojas no mesmo segmento é outra grande ameaça, as vezes não fazem conta para saber sua lucratividade e assim puxam os preços do serviço oferecidos para baixo, diminuindo assim o lucro de todo setor.

3.3 Matriz Ansof

Conforme, ANSOFF (1965), de forma simples a matriz Ansoff é uma ferramenta utilizada pelas empresas para analisar e planejar suas estratégias empresariais de crescimento, ela ajuda a entender os riscos de crescimento de seu negócio, na pratica, ela é uma base de quatro estratégias de crescimento baseada na relação entre produtos novos x existentes e mercados novos x existentes.

Na figura 4 buscamos a percepção do mercado comparado aos produtos, no contesto dos autos centers.

Figura 4 – Matriz Ansoff.

Fonte: adaptado de Igor Ansoff (1965).

Penetração de mercado, conectar se em aumentar as vendas de produtos existentes para mercados existentes.

Desenvolvimento de produtos, tem como foco na introdução de novos produtos em um mercado existente.

Desenvolvimento de mercado, sua estratégia se conecta em entrar em um novo mercado usando produtos existentes.

Diversificação, tem como foco a entrada em um novo mercado com a introdução de novos produtos

3.3.1 Desenvolvimento de Mercado.

Por se tratar de uma empresa revendedora e prestadora de serviços, deve focar em *Marketing*, para atingir melhor os clientes e assim aumentar suas vendas

aumentando *o Market Share* da empresa. Tanto os meios tradicionais de divulgação como jornais, rádio, televisão, panfletos, e os meios digitais como as redes sociais e internet ajudam nas vendas desenvolvimento da imagem da empresa, esse tipo de *marketing* tem grande alcance e um custo muito baixo de divulgação.

3.3.2 Penetração de Mercado

O fornecimento de novos serviços e produtos, seriam forma de a empresa agregar valores e aumentar o faturamento, na empresa G.N. Pneus existe um mercado relacionado ao ramo de atuação que de acordo com o gerente é um produto que tem grande procura seria o segmento de rodas esportivas, é um mercado existente com muitas possibilidades de crescimento.

3.3.3 Desenvolvimento de produtos.

No estudo de caso e elaboração do relatório foi visto que a empresa não possui capacidade de desenvolver um produto novo, mas tem possibilidades no setor de terceirização de mão de obra e contratação de serviços para serem prestados dentro da empresa.

3.3.4 Diversificação de mercado

Na diversificação podemos incluir produtos novos como som automotivo, *insulfilm*, rodas, capotas marítimas, tapetes, polimento, peças para manutenção, diversidade em modelos de escapamentos, alarmes, trava carneiro, instalação de rastreadores, há grandes possibilidades no segmento de auto center, porem há necessidade de um grande investimento financeiro no aporte de estoques.

4. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

De acordo com os dados levantados, o setor tem possibilidades de crescimento devido ao aumento e envelhecimento das frotas de veículos do país, com isso a um aumento na procura de manutenção e serviços.

Outro ponto a se considerar são as modificações automotivas que visam melhoria estética e ou de desempenho do veículo, a venda dessas peças, peças e a mão de obra de instalação são um ponto a se melhorar.

Hoje uma grande oportunidade nesse setor é a mão de obra especializada para atender a demanda nos carros com maior tecnologia eletrônica.

5. ORGANIZAÇÃO

Nesse capítulo, após uma breve história da organização, abordaremos a estrutura organizacional, desde o organograma da empresa onde veremos seus graus hierárquicos, o *layout* da planta física da empresa e os fluxogramas horizontal e vertical verificando as funções e suas respectivas responsabilidades.

5.1 Histórico da Organização

Situada em Apucarana, a Campneus foi adquirida em janeiro de 2009 pelo Sr. Gregório Nunes, onde até então o mesmo era gerente da empresa Campneus, que tinha mais de 20 lojas no Paraná, quando resolveram desativar a unidade de Apucarana.

O Sr. Gregório na situação de gerente da unidade, recebeu uma proposta para adquirir a loja, assim fizeram um acordo para ele fazer o pagamento das instalações do auto center de forma parcelada e ainda seria revendedor da marca Pirelli como a Campneus o fazia.

Com a marca consolidada no mercado de pneus, passou a trabalhar com novas linhas de produtos e serviços como escapamentos, troca de óleo e filtros, suspenção em geral, alinhamento e balanceamento, e mecânica em geral, alguns dos antigos funcionários permaneceram em seus cargos, mas como a Campneus permanecia com algumas unidades em outras cidades a empresa passou a se chamar G.N. Pneus.

5.2 Estrutura organizacional

Abordamos a estrutura organizacional da empresa para verificar a hierarquia e a disposição de suas funções.

Na visão de Cury, (2000):

> Estrutura organizacional são os elementos de trabalho, as diversas operações de processo de produção, referindo-se a palavra estrutura, nesse caso ao sistema de organização, a organização do trabalho, ao processo produtivo, a organização da produção.

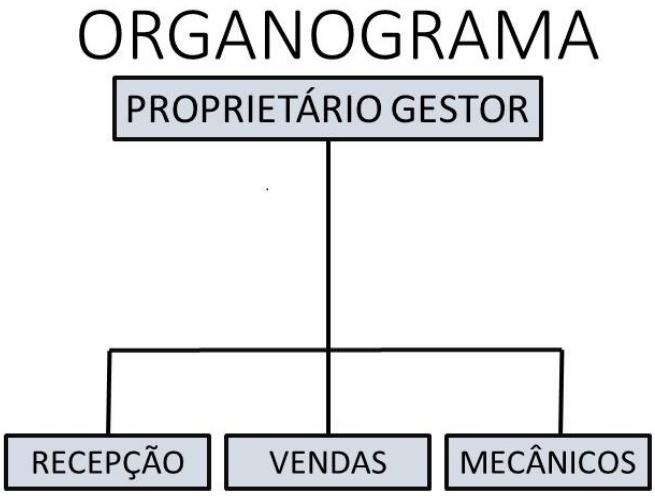
Hoje o sr. Gregório como proprietário gerente da empresa dispõe de um quadro reduzido de funcionários e acaba absorvendo várias funções dentro da organização, desde o atendimento ao cliente, o financeiro, análise de credito, contas a pagar e a receber e controle de estoque. A empresa dispõe de quatro funcionários, sendo uma vendedora e também atendente e três mecânicos. Inicialmente, a vendedora faz o primeiro contato com o cliente com o intuito de verificar as necessidades e direcioná-lo ao mecânico para que esse analise o veículo e dê seu diagnóstico.

Os mecânicos têm conhecimento geral de manutenção automotiva, diferenciam-se em algumas manutenções específicas como injeção eletrônica e embreagem. Nesse contexto, o serviço do mecânico consiste em montar um diagnóstico e se aprovado executar o serviço.

Num segundo momento, realizado o diagnóstico, o vendedor identifica a necessidade de produtos e peças a serem substituídas e com essa relação monta-se uma proposta de serviço ao cliente.

Na figura cinco temos disposto o atual organograma da empresa, verifica-se composição de 4 funcionários incluindo gestor proprietário.

Figura 5 Organograma da Empresa G.N. Pneus.



Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

5.3 Unidades organizacionais.

Atualmente a empresa é composta por cinco pessoas o proprietário e gestor do negócio, uma secretária e três mecânicos. O proprietário e gestor do negócio é responsável pela administração e acompanhamento dos serviços desenvolvidos. A atendente é responsável pelos orçamentos e vendas de peças, os mecânicos responsáveis pelo levantamento de necessidades dos clientes e execução dos serviços.

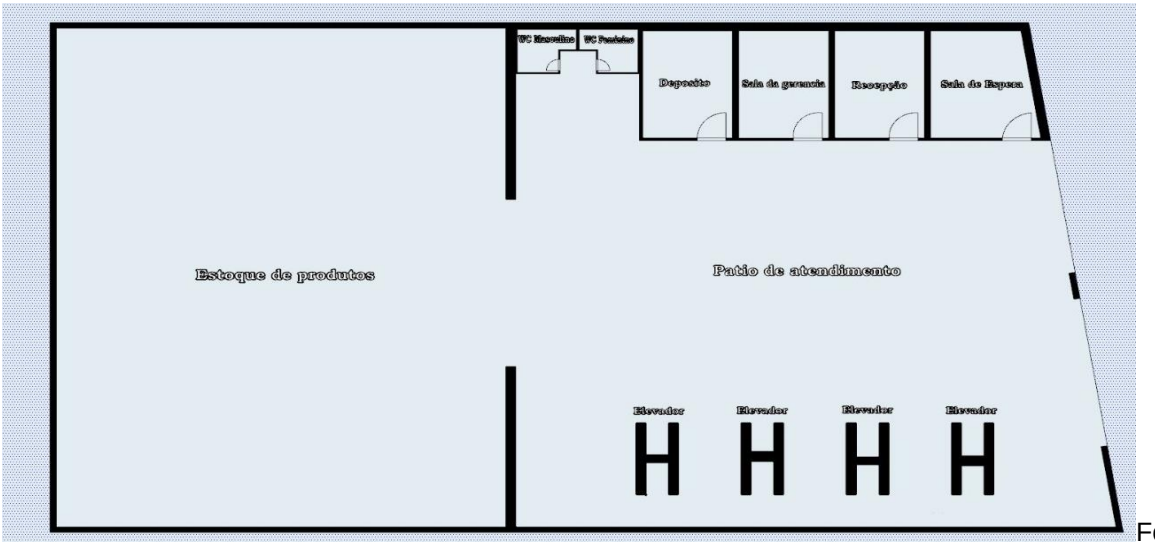
5.4 *Layout* (estrutura física)

Verificamos a distribuição do layout da organização e como ele se dispõe, quanto ao aproveitamento de espaços físicos.
Segundo Ballou, Ronald H. (1995, p. 95):

> Layout consiste na disposição de seções, equipamentos e materiais no espaço físico da empresa, de forma a propiciar melhores condições de trabalho, aproveitar melhor o espaço disponível e estabelecer um fluxo racional de trabalho, como objetivo de facilitar o fluxo de pessoas (funcionários e clientes) e transporte de mercadorias.

Na figura seis temos o layout atual da empresa que dispõe e totalidade de 720 metros quadrados, com escritório, estoque, banheiro, e quatro elevadores utilizados para manutenção.

Figura 6 – Planta Baixa da G.N. Pneus.



Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

A disposição da área de atendimento é de 720 m², distribuídos em um depósito onde são guardados peças e pneus, dois banheiros, uma sala de arquivo onde são guardados documentos controles financeiros e fiscais da empresa. Uma sala do gerente onde são feitas as compras e contas a pagar e a receber, dispõe também de uma recepção onde são montados orçamentos e feito as notas fiscais dos serviços e peças vendidos, e uma sala de espera para o cliente aguardar com comodidade a liberação de seu veículo.

Ainda conta com quatro elevadores onde são feitas as manutenções e trocas de óleo, e uma rampa de alinhamento e balanceamento, juntamente com um amplo pátio de atendimento.

5.5 Processos operacionais

Conforme verificação foram feitos os fluxogramas das funções da empresa com base em dados recolhidos na empresa.

Segundo Liatas, (2011, p. 86):

> O Fluxograma permite conhecer os processos e a dinâmica de uma empresa, e demonstram a sequência das atividades desenvolvida pela empresa de forma detalhada, proporcionando a possibilidade de analisar o processo e constatar pontos de problemas e falhas que poderão ser corrigidos. O bom desenvolvimento do fluxograma permite uma visão integrada, verificação analítica das operações, das unidades organizacionais e dos envolvidos no processo.

5.5.1 Fluxograma vertical.

Conforme quadro 1, o fluxograma vertical visa através de colunas, linhas e símbolos, identificar, o que, quando, onde, estão sendo executadas tarefas dos colaboradores, mapeando os processos do começo ao fim também denominado de folha de análise ou diagrama do processo. Foram elaborados s fluxogramas verticais das três funções dentro da empresa, funções gestor, vendas e mecânicos.

Quadro 1 – Fluxograma Vertical Função Gestor.

Fluxograma Vertical					
Rotina - Fluxograma Vertical				Simbolos	Totais
	ATUAL	X		Operação	3
	PROPOSTA			Transporte	
Tipo de Rotina: Gestão				Controle	4
Empresa: GN Pneus				Espera	
Efetuado por: Gregorio				Arquivo Provisorio	
Data: 01-01-2019				Arquivo Definitivo	
Numero	Simbolo			Funções	Descrição de Passos ou Fases
1				Gestor	Compras
2				Gestor	Analise de Credito
3				Gestor	Contas a Pagar
4				Gestor	Contas a Receber
5				Gestor	RH
6				Gestor	controle de estoque
7				Gestor	Balanço

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

A função do gestor, dentro da empresa, o qual exerce as funções de compras, financeiro, análise de credito, RH Contratações, controles de estoque e elaboração de balanço, supervisão de serviços. Porem suas atribuições estão relacionadas as áreas de operação e controle conforme fluxograma.

Quadro 2 – Fluxograma Vertical Função Vendas.

Fluxograma Vertical					
Rotina - Fluxograma Vertical				Simbolos	Totais
	ATUAL	X		Operação	3
	PROPOSTA			Transporte	
Tipo de Rotina: Vendas				Controle	2
Empresa: GN Pneus				Espera	
Efetuado por: vendedora				Arquivo Provisorio	
Data: 01-01-2019				Arquivo Definitivo	1
Numero	Simbolo			Funções	Descrição de Passos ou Fases
1				Vendas	Recepção do cliente
2				Vendas	Realizar Orçamentos
3				Vendas	Fechamento de caixa diario
4				Vendas	Emissão de notas fiscais
5				Vendas	emissão de ordem de serviço
6				Vendas	Arquivar documentos

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

A função vendas dentro da empresa trata se de recepcionar os clientes, dar um pré atendimento verificando a necessidade do cliente, direcionar o serviço ao setor responsável, realizar orçamentos, fechamento de caixa, emissão de notas fiscais, suas atividades estão nos setores operacional e de controle.

Quadro 3 – Fluxograma Vertical Função Mecânico.

Fluxograma Vertical					
Rotina - Fluxograma Vertical			Simbolos		Totais
	ATUAL	X		Operação	8
	PROPOSTA			Transporte	
Tipo de Rotina: Serviços Mecanica				Controle	2
Empresa: GN Pneus				Espera	
Efetuado por: Mecanicos				Arquivo Provisorio	
Data: 01-01-2019				Arquivo Definitivo	
Numero	Simbolo		Funções	Descrição de Passos ou Fases	
1			Mecanico	Atendimento do cliente	
2			Mecanico	Levantamento de necessidades	
3			Mecanico	Execussão do serviço	
4			Mecanico	Organização estoque e patio de atendimento	
5			Mecanico	troca de oleo e filtros	
6			Mecanico	Alinhamento e balanceamento	
7			Mecanico	Higienização de ar condicionado	
8			Mecanico	Troca de pneus	
9			Mecanico	Manutenção em embreagem	
10			Mecanico	Manutenção em suspensão	

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

Dentro da função mecânico temos os seguintes processos, atendimento ao cliente, analisar a necessidade de substituição de peças e serviços, realizar os processos operacionais da função. Controlar a baixa de estoques de peças, essa função está em sua maior parte nas ações operacionais da empresa.

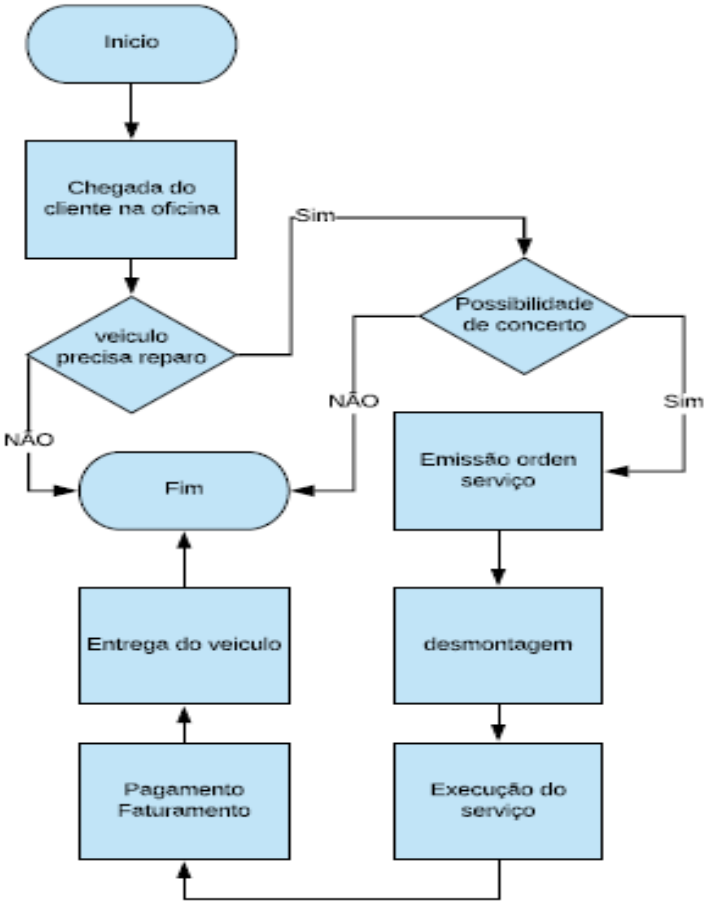
5.5.2 Fluxograma horizontal.

Segundo, Chiavenato, (2010, p. 92):

> Ele é composto por colunas verticais e linhas horizontais. Nas colunas verticais, encontram-se os símbolos (de operação, transporte, controle, espera e arquivamento), os colaboradores envolvidos, o espaço percorrido e o tempo necessário, conforme são demonstrado pela figura abaixo: Chiavenato, 2010

O fluxograma conforme figura 7 é a representação através de um gráfico, que identifica os processos por etapa, mostra como será a melhor forma de entregar os resultados, através da execução do fluxograma.

Figura 7 - Fluxograma Horizontal G.N. Pneus



Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

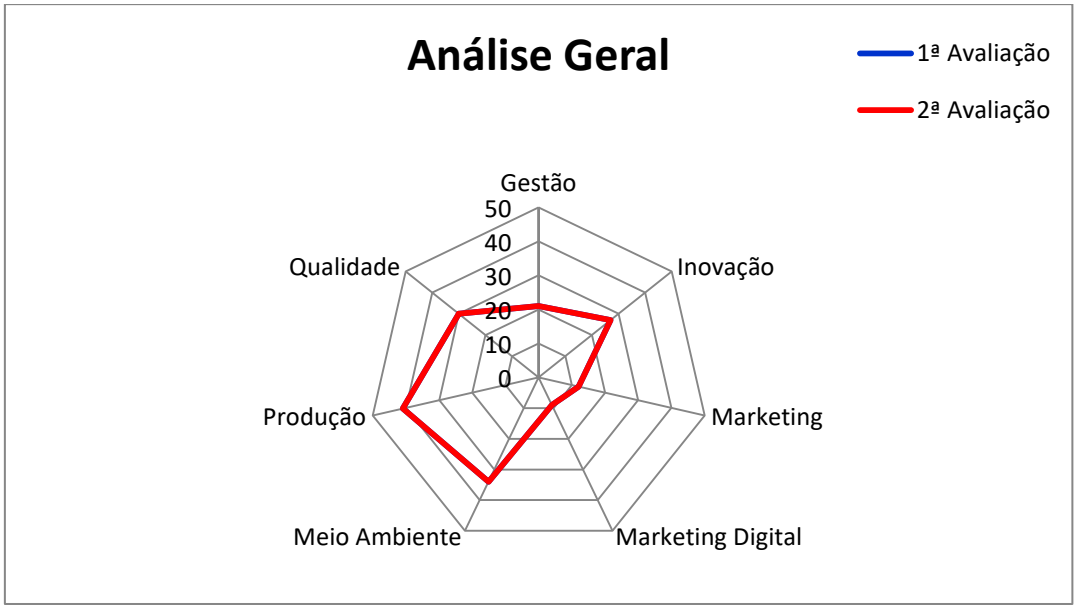
Dentro do fluxograma horizontal temos a visão geral da empresa, desde a chegada do cliente, verificação da necessidade, execução ou não de serviços faturamento e pagamento e entrega do veículo.

6. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Em sua versão original, o Gráfico Radar é constituído por polígonos de forma triangular, aglutinados frouxamente ao redor de um ponto central, o que levou Mosley & Mayer (1999) a defini-lo como “Gráfico da Teia de Aranha” (Spider Web Chart). O Gráfico Radar ganha muito em clareza e utilidade, quando ficar centralizado em torno de um Círculo de Eventos.

No quadro 4 temos a análise dos pontos principais a serem melhorado e qual a posição atual.

Quadro 4 – Gráfico de Análise Geral.



Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

Conforme diagnóstico empresarial aplicado, foi verificada a situação atual da empresa G.N. Pneus, com base nos tópicos de qualidade: Gestão, Inovação de produto, *Marketing*
, *Marketing* digital, Meio Ambiente, Produção e Qualidade.

Após a verificação foi proposto um plano de ação para que a empresa coloque em pratica medidas para melhoria do desempenho na avaliação.

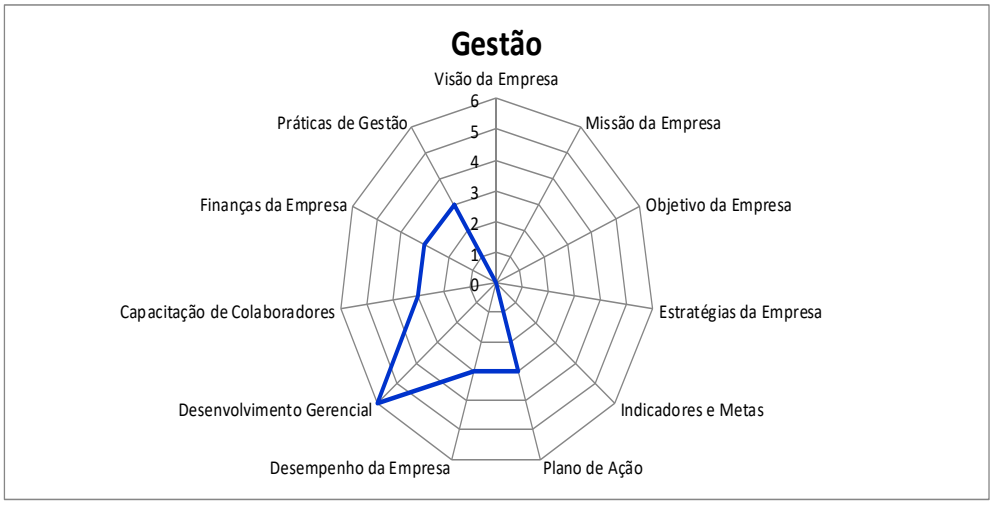
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Disposto no gráfico de análise geral consta como pontos fortes de desempenho a produção (45 Pontos) e o meio ambiente (35 pontos) da empresa, já os itens Inovação, gestão *marketing*, *marketing* digital e qualidade não alcançaram 25 pontos na avaliação aonde o máximo chega a 50 pontos. Devido falta de recursos a empresa vem investindo pouco nesses quesitos, os quais são importantes para uma boa administração, em divulgação da empresa, e para se tornar mais competitiva no mercado. Abaixo seguem as análises dos sete pontos analisados no diagnóstico empresarial com seus respectivos gráficos de análise em gráfico de radar.

7.1 Gestão

Conforme o quadro 5, gráfico de gestão A empresa não apesenta uma missão visão e objetivos definidos por escrito e que todos os colaboradores tenham conhecimento. A empresa não apresenta controle de fluxo de caixa, os pagamentos são realizados conforme prioridades de vencimento. A empresa se encontra descapitalizada para investimento em contratação de funcionários para ter um melhor acompanhamento das rotinas administrativas. Abaixo os resultados pertinentes a avaliação da Gestão.

Quadro 5 – Gráfico de Gestão.

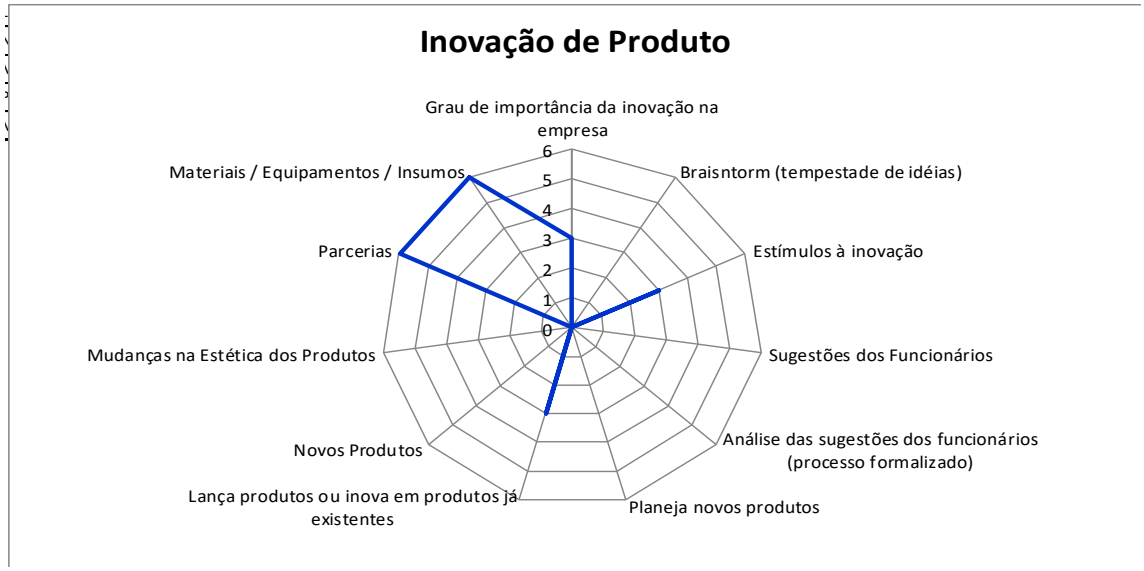


Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

7.2 Inovação de produto

Conforme o quadro 6 gráficos de inovação do produto. A empresa obteve desempenho baixo, devido a ser uma revenda de pneus e peças e prestadora de serviços, sendo uma pequena empresa e com poucos funcionários, o que seria possível inovar seria com novas formas de atendimento (serviços) e diversificar o mix de produtos oferecidos. As melhorias poderiam surgir a partir do *braisntorm*, ouvindo as ideias de desenvolvimento dos funcionários e clientes e analisando as sugestões de mercado para novos produtos e mudanças estratégicas. Abaixo os resultados pertinentes a avaliação Inovação de produtos.

Quadro 6 – Gráfico de Inovação do Produto.



Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

7.3 *Marketing*

Conforme o quadro 7 gráficos de *marketing*. A empresa não possui planejamento e gestão de *marketing*, de acordo com proprietário a falta de investimento nesses setores e devido à prioridade de comprar peças e pneus para revenda, faltando assim recursos para investimento em publicidade e propaganda. Abaixo os resultados pertinentes a avaliação de *Marketing*.

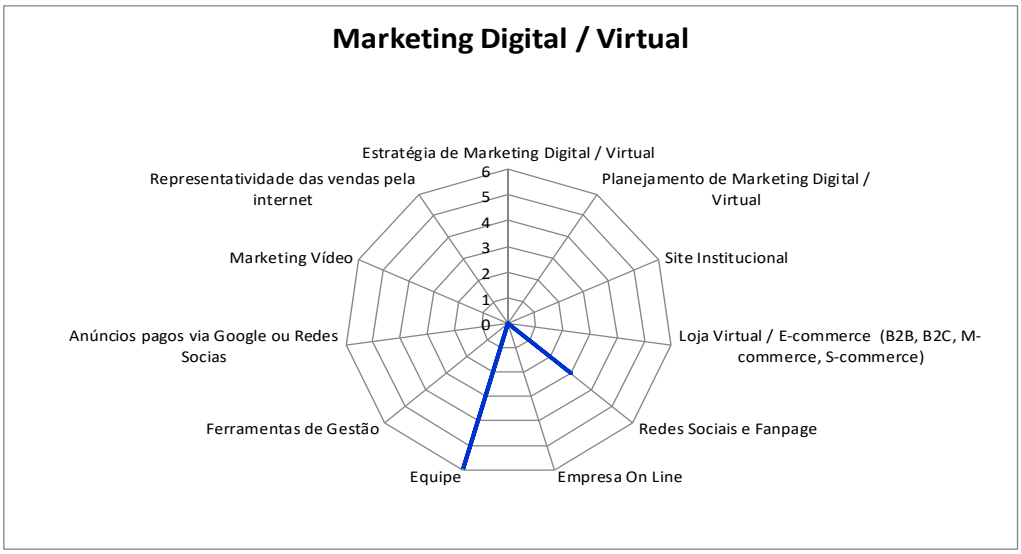
Quadro 7 – Gráfico de Marketing

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

7.4 *Marketing* digital / virtual

Conforme o quadro 8, gráfico de *marketing* digital e virtual. A empresa não possui nenhum meio digital de *marketing*, não possui redes sociais e não faz anúncios patrocinados nas redes sociais, isso devido à falta de profissional capacitado para desenvolver o *marketing* digital e também a falta de recursos disponíveis para a contratação de uma empresa de divulgação a empresa funciona com vendas totalmente físicas não dispõe de nenhuma forma de venda por e-commerce. Abaixo os resultados a avaliação de *marketing* digital.

Quadro 8 – Gráfico de Marketing Digital



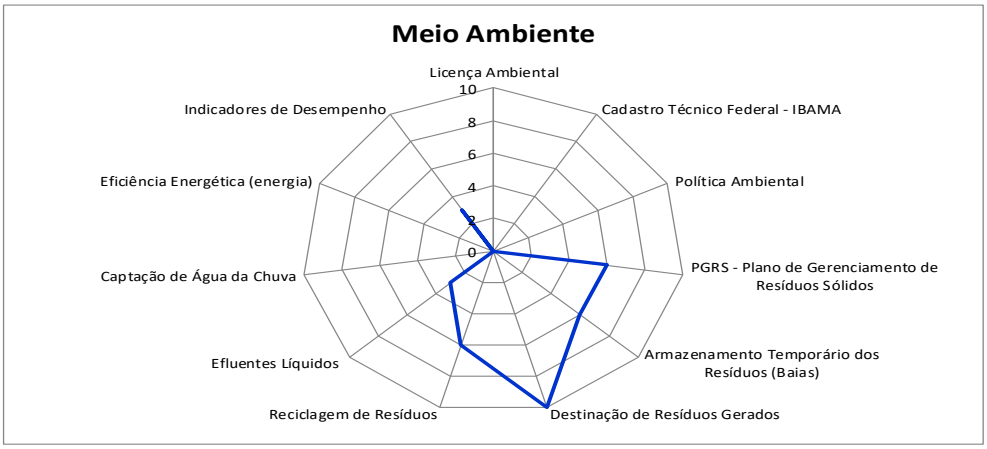
Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

7.5 Meio ambiente

Conforme o quadro 9 gráficos de meio ambiente. No quesito meio ambiente a empresa se destaca por cumprir as exigências ambientais, e por se tratar de uma revenda, não polui diretamente o meio ambiente.

Os produtos como óleo e pneus que são trocados em seu estabelecimento e feitas às coletas através de logística reversa e devolvido ao fabricante para reutilização em novos produtos e ou feito descarte final do resíduo. Abaixo os resultados referentes a avaliação do meio ambiente.

Quadro 9 – Gráfico Meio Ambiente.

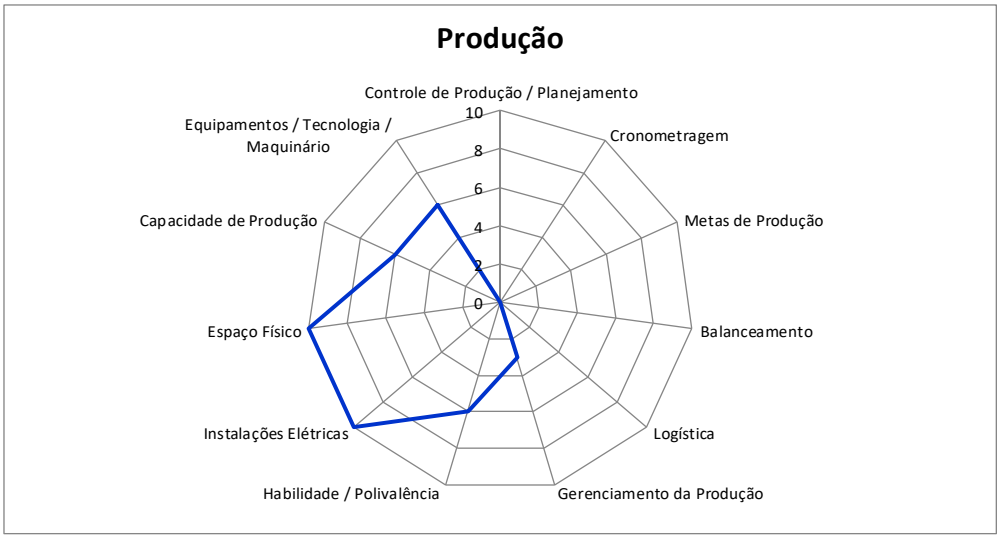


Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

7.6 Produção

Conforme o quadro 10 gráficos de produção. A nota em produção foi boa devido a empesa ter amplo espaço físico, ferramentas adequadas ao tipo de trabalho desenvolvido, uma boa localização que se torna um ponto estratégico para o negócio. A empresa não em metas de produção e incentivo às vendas e aumento dos serviços prestados assim motivando os funcionários a vender e oferecer serviços gerar melhores resultados, analisar as necessidades dos clientes e criar soluções que melhoram o faturamento da empresa. Abaixo os resultados do setor de produção.

Quadro 10 – Gráfico de Produção.



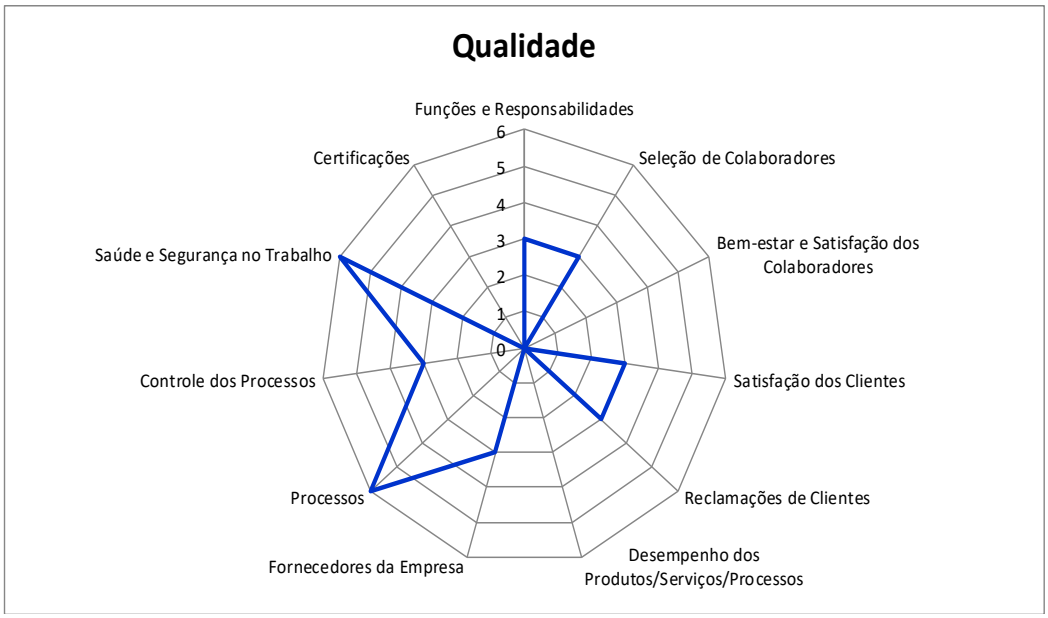
Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

.

7.7 Qualidade

Conforme o quadro 11 gráficos de qualidade. No setor de qualidade a empresa teve boa pontuação porem poderia ser melhor, colocando alguns controles de reclamação e satisfação do cliente saberiam quais aspectos melhorar, por exemplo, saber sobre satisfação dos clientes e se ele voltaria uma segunda vez a loja, para verificar se foi realizado um bom serviço e seu atendeu as expectativas do cliente. Abaixo os resultados do setor de qualidade.

Quadro 11 – Gráfico de Qualidade



Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

8. PLANO DE AÇÃO

Com base no diagnóstico aplicado, foram identificados alguns pontos de melhoria, e feitas sugestões em um plano de ação com as datas previstas e responsáveis pelas melhorias.

8.1 Gestão

Em gestão o principal ponto a ser definido pela empresa seria a definição de Missão, visão e Valores da empresa, de uma forma que os funcionários tenham conhecimento de como a empresa que ser vista no mercado. E definir quais as metas dos gestores e colaboradores para que a empresa chegue aos objetivos.

Conforme quadro 12 temos as ações propostas para área de gestão da empresa.

Quadro 12 – Plano de ação gestão.

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer?
GESTÃO	Visão da Empresa	A visão não está definida.	Definir a visão	Verificar como a empresa esta colocada no mercado e pra onde ela quer chegar, e como
GESTÃO	Objetivo da Empresa	O objetivo não está definido.	Definir objetivo e registrar sob forma escrita deixa-lo conhecido e entendido por todos os colaboradores.	Colocar de forma escrita objetivos, e metas definidas de forma que todos colaboradores tenham conhecimento

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

8.2 Inovação de produto

Para a empresa seria importante aumentar seu mix de produtos e serviços buscando novos clientes e ainda atender os seus atuais clientes de forma melhor e mais competitiva. A empresa deve buscar parcerias com novos profissionais terceirizando serviços, visto que te a disposição um amplo espaço físico e capacidade de prestar outros serviços dentro da própria empresa.

Essa seria uma forma de ratear os custos fixos com terceiros instalados dentro da unidade. Conforme quadro 13 temos as ações propostas para área de inovação de produtos.

Quadro 13 – Plano de ação inovação de produtos.

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer?
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Planeja novos produtos	Não tem processo definido de planejamento de produtos.	Aumentar o mix de produtos e serviços	Formar parcerias com profissionais do setor
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Parcerias	Utiliza eventualmente quando oferecidas pelos parceiros.	Parcerias com magazines online, que revendem o produto na internet	Contatar as empresas, e verificar a possibilidade de parceria

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

8.3 *Marketing*

Desenvolver um plano de *marketing*, mostrando os serviços que a empresa realiza, tornando a mais conhecida e aumentando seus clientes.

Criar um planejamento de atendimento ao cliente, informando por telefone possíveis serviços a serem realizados, exemplo troca de óleo que vence a cada seis meses, troca de correia dentada com base na média de km rodado, rodizio de pneus etc. Conforme quadro 14 temos as ações propostas para área de *marketing*.

Quadro 14 – Plano de ação marketing.

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer?
MARKETING	Planejamento de Marketing	Não possui planejamento.	Definir o publico alvo, e possiveis clientes	atraves de pequisa de mecado
MARKETING	A empresa conhece o perfil dos seus clientes	Não conhece .	Atraves das vendas fazer levantamento dos produtos que mais vendem, e verificar como o cliente chegou a empresa.	verificação em banco de dados da empesa

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

8.4 *Marketing* digital / virtual

Seria interessante a contratação de uma empresa especializada para divulgação de produtos e serviços prestados, agendamentos de horários, e usar as redes sociais para divulgações da empresa, visto que é a melhor ferramenta para impulsionar as vendas, com baixo custo de investimento.

Definir perfil do consumidor, e com base nos dados das vendas da empresa direcionar anúncios patrocinados via Instagram, facebook e google, para prospectar novos clientes. Conforme quadro 15 temos as ações propostas para área de marketing digital e virtual.

Quadro 15 – Plano de ação marketing digital / virtual

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer?
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Estratégia de Marketing Digital / Virtual	Não possui estratégia.	desemvolvimento de midias digitais, facebook instagram,	manter atualizadas as midias digitais, fazendo pulicaçoes de serviços e ofertas
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Redes Sociais e Fanpage	Está inserido em algumas redes sociais porém desatualizadas ou com poucas postagens.	Fazer anuncios patrocinados por regiao, com base no perfil consumidor.	atraves de agencias de marketing

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

8.5 Meio ambiente

No processo de meio ambiente, verifica a possibilidade de instalação de um reservatório para acumular agua da chuva, que poderia ser utilizada em lavagem de pátio, peças e até mesmo nos sanitários da empresa, contribuindo assim para economia na empresa e diminuição da utilização dos recursos naturais.

A empresa já faz a destinação do resíduo sólido, as peças substituídas de ferro e aço devem ser separadas para posterior venda a ferro velho. Conforme quadro 16 temos as ações propostas para área de meio ambiente.

Quadro 16 – Plano de ação meio ambiente

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer?
MEIO AMBIENTE	Captação de Água da Chuva	Não tem processo de captação da água da chuva.	Captar a agua da chuva para reuso nas instalaçoes da loja.	Captar do telhado e direcionar para um reservatorio para aproveitamento.
MEIO AMBIENTE	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Empresa possui PGRS sem recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).	Destinar corretamente o residuo solido	Parceria com aterro sanitario

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

8.6 Produção

Destinar parte da planta, para instalação de outras empesas do mesmo segmento, as quais pagariam a G.N. Pneus porcentagem sobre os lucros obtidos.

Criar sistema de comissão para funcionários com base nos valores vendidos de peças e serviços de forma que ganhem um percentual sobre as vendas motivando os assim a oferecer serviços prestados pela empresa. Conforme quadro 17 temos as ações propostas para área de produção.

Quadro 17 – Plano de ação produção.

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer?
PRODUÇÃO	Capacidade de Produção	Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.	destinar espaço fisico a novos segmentos.	Parcerias com profisionais do setor
PRODUÇÃO	Metas de Produção	Não possui metas.	estipular metas de vendas e serviços executados as colaboradores	definir indicadores, e remuerar atraves de comisão

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

8.7 Qualidade

Implantar pesquisa de satisfação, enviada por e-mail, solicitando feedback sobre atendimento prestado pela empresa, assim os clientes ficam à vontade para responder. Ou realizar uma pesquisa por aplicativo de forma que o cliente não se identifique verificar o que o cliente vê de valor na empresa e qual seria o motivo pelo qual cliente fez o serviço na mesma, sabendo assim quais seriam seus pontos fortes e fracos. Conforme quadro 18 temos as ações propostas para área de qualidade.

Quadro 18 – Plano de ação qualidade.

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer?
QUALIDADE	Satisfação dos Clientes	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.	Implantar pesquisa de verificação de satisfação do cliente	atraves ligação após o serviço executado após algum tempo
QUALIDADE	Fornecedores da Empresa	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.	Avaliar fornecedores quanto ao prazo de entrega, e parceria na compra e manutenção de estoques disponiveis no fornecedor.	Criar uma ficha de qualificaçao do fornecedor

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Conforme quadro 19 temos as ações e o cronograma de implantação das propostas feitas para a empresa.

Quadro 19 - Cronograma das Ações.

Cronograma de Ações			
Setores	**Ação**	**Como fazer**	**Data**
GESTÃO	Definir a visão	Verificar como a empresa esta colocada no mercado e pra onde ela quer chegar, e como ela quer ser conhecida	12/12/2020
GESTÃO	Definir objetivo e registrar sob forma escrita deixa-lo conhecido e entendido por todos os colaboradores.	Colocar de forma escrita objetivos, e metas definidas de forma que todos colaboradores tenham conhecimento	12/12/2020
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Aumentar o mix de produtos e serviços	Formar parcerias com profissionais do setor	12/12/2021
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Parcerias com magazines online, que revendem o produto na internet	Contatar as empresas, e verificar a possibilidade de parceria	12/12/2021
MARKETING	Definir o publico alvo, e possiveis clientes	atraves de pequisa de mecado	12/12/2020
MARKETING	Atraves das vendas fazer levantamento dos produtos que mais vendem, e verificar como o cliente chegou a empresa.	verificação em banco de dados da empesa	12/12/2021
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	desemvolvimento de midias digitais, facebook instagram,	manter atualizadas as midias digitais, fazendo pulicaçoes de serviços e ofertas	12/12/2020
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Fazer anuncios patrocinados por regiao, com base no perfil consumidor.	atraves de agencias de marketing	12/12/2020
MEIO AMBIENTE	Captar a agua da chuva para reuso nas instalaçoes da loja.	Captar do telhado e direcionar para um reservatorio para aproveitamento.	12/12/2021
MEIO AMBIENTE	Destinar corretamente o residuo solido	Parceria com aterro sanitario	12/12/2021
PRODUÇÃO	destinar espaço fisico a novos segmentos.	Parcerias com profisionais do setor	12/12/2020
PRODUÇÃO	estipular metas de vendas e serviços executados as colaboradores	definir indicadores, e remunerar atraves de comisão	12/12/2020
QUALIDADE	Implantar pesquisa de verificação de satisfação do cliente	atraves ligação após o serviço executado após algum tempo	12/12/2020
QUALIDADE	Avaliar fornecedores quanto ao prazo de entrega, e parceria na compra e manutenção de estoques disponiveis no fornecedor.	Criar uma ficha de qualificaçao do fornecedor	12/12/2021

Fonte: Autor do Trabalho, 2020

Visto os apontamentos feitos pelo diagnóstico empresarial aplicado no estabelecimento, foram definidos os pontos onde seria interessante maior investimento de recursos e tempo, algumas das situações mencionadas demandam de recursos financeiros outras somente de tempo, principalmente nos pontos relacionados ao *marketing*, as implantações das ações do plano ficam a cargo do gestor da empresa podendo ou não colocar em pratica as melhoras propostas.

Foram realizados alguns dos apontamentos feitos no plano de ação:

Foi desenvolvida a missão, visão e valores da empresa, tornando os objetivos da empresa mais visíveis aos colaboradores.

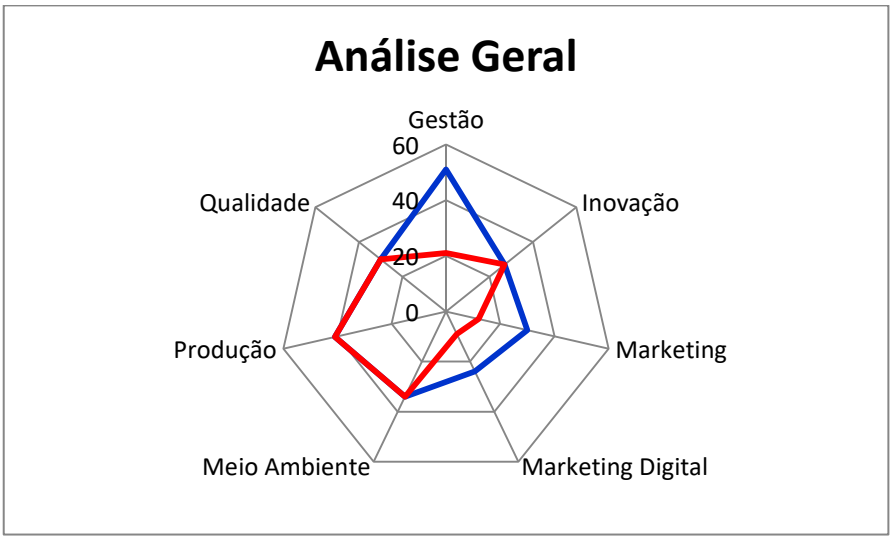
Investimento em *marketing* digital, o proprietário investiu em desenvolver plataformas de comunicação com os clientes, *marketing* visual modificou a fachada da empresa tonando a mais visível e atrativa aos consumidores.

Implantada pesquisa de satisfação do cliente, através de ligação após o serviço.

O restante do cronograma proposto, ficaram como metas para o ano de 2021.

Após algumas ações realizadas, nota se no quadro 20 a evolução nos quesitos já desenvolvidos.

Quadro 20 - Grafico das Ações segunda avaliação.



Fonte: Autor do Trabalho, 2020

10. VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

A viabilidade é calculada em cima do fluxo de caixa, DRE, Balanço patrimonial, calcula o custo de capital e tempo alocados para prover lucros aos investidores.

10.1 Investimentos

Um investimento designado como uma proposta de aplicação de recursos escassos que possuem aplicações alternativas a um negócio, como também um sacrifício feito no momento para obtenção de um benefício futuro (REMER; NIETO, 1995).

O investimento é o valor empregado em qualquer negócio que estaria a disposição para qualquer outro tipo de gastos, com maquinas, terrenos, prédios, automóveis, equipamentos, *marketing* propaganda é tudo que visa um lucro futuro.
Os principais investimentos na empresa, foram a aquisição dela já montada, quando ainda se chamava Campneus, a empresa foi adquirida com todo maquinário e estoque, capacitação dos funcionários, e aquisição de novos elevadores de manutenção.

10.2 Custos

Segundo Eliseu Martins (ano), custo são “Gastos relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Todo valor que você investe na sua produção e está diretamente ligada ao seu produto ou serviço, deve ser considerado como um custo (matéria-prima, mão –de-obra direta, horas de consultoria etc. Todos estes valores agregados irão compor o custo final do seu produto ou serviço.

Os custos fixos dessa empresa seriam os funcionários, aluguel, agua, luz, telefone, escritório de contabilidade, licenças alvarás e os custos variáveis seriam despesas de funcionamento com limpeza material de escritório, despesas com manutenção predial e de equipamentos.

Os custos operacionais de doze meses foram R$82.278,00 em doze meses o que dá uma média mensal de R$10.279,75.

10.3 Demonstração do resultado do exercício

Segundo Santos e Veiga (2014) DRE é considerada uma demonstração contábil, que se destina a evidencia a formação do resultado final do exercício em questão, geralmente com apuração do lucro, por mio de demonstração vertical, confrontando as receitas, custos, e despesas consolidadas.

Conforme tabela 1 temos a DRE da G. N. Pneus**.** As demonstrações contábeis são informações e dados que uma empresa gera em determinado período. Dente as principais demonstrações temos a Demonstração do Resultado do Exercício, é um demonstrativo de imensa importância para os gestores, contendo informações relevantes notados na sua estrutura que são utilizados para a tomada de decisão, conforme Padoveze (2017).

Tabela 1 – DRE Demonstrativo do Resultado do Exercício.

DEMOSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCICIO ANALITICA DE 01/01/2020		
Receita Operacional Bruta de Vendas de Mercadoria	**R$**	**438.825,00**
(-) Deduçoes e Abatimentos		
(-) Impostos Sobre Vendas	R$	30.717,00
Receita Liquida de Venda de Mercadorias	**R$**	**408.108,00**
(-) Custo da mercadoria vendida	R$	342.750,00
Lucro Bruto na Venda de Mercadorias	**R$**	**65.358,00**
Receita Operacional Bruta de Serviços	**R$**	**159.300,00**
(-) Custo dos Serviços Prestados	R$	65.332,00
Lucro Bruto dos Serviços Prestados	**R$**	**93.968,00**
LUCRO BRUTO	**R$**	**159.326,00**
(-) Despesas Opercionais		
Despesas Administrativas	**R$**	**95.915,00**
Retirada dos sócios	R$	36.000,00
Aluguéis	R$	33.600,00
Energia elétrica	R$	5.880,00
Telefone	R$	2.400,00
Serviços contabilidade	R$	3.600,00
Combustíveis	R$	2.475,00
Manut. de veículos	R$	960,00
Manutenção fábrica	R$	5.000,00
Despesas diversas	R$	6.000,00
Lucro Operacional	**R$**	**63.411,00**
Lucro Liquido do Exercicio	**R$**	**63.411,00**

Fonte: Autor do Trabalho, 2020

A DRE demonstra no período de doze meses que foram os custos com matéria prima e despesas, ficando um montante de lucro líquido no período de R$43494,00, sendo uma média de lucro de R$5436,75 líquido ao mês.

No período foram gastos com matéria prima, salários, impostos, e despesas, o que descontados resultou no resultado do exercício.

10.4 Balanço patrimonial

Segundo Marion (2004 p,52) “o Balanço Patrimonial é o mais importante relatório gerado pela contabilidade. Através dele pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou em qualquer data prefixada”. O Balanço Patrimônio divide-se em grupos de contas, de características semelhantes dividida em contas Patrimoniais do Ativo, Passivo e Patrimônio líquido, facilitando, dessa forma, a sua leitura, interpretação e análise de sua Demonstração contábil destinada a evidenciar, quantitativamente, numa data, a posição patrimonial e financeira da Entidade

O Balanço elabora um relatório com que faz parte da empresa levando em consideração valores disponíveis, estoques, ativos imobilizados, uma visão ampla da empresa e qual valor de custos da empresa e seus investimentos.

No tabela 2 temos o balanço patrimonial da empresa no período de 12 meses.

Tabela 2 – Balanço Patrimonial.

Balanço Patrimonial					
Ativo			Passivo		
Ativo Circulante			**Passivo Circulante**		
Caixa	R$	5.270,92	Fornecedores	R$	28.562,50
Banco	R$	47.438,26	Salarios	R$	4.000,00
Contas a Receber	R$	13.275,00	INSS	R$	360,00
Estoque	R$	50.000,00	FGTS	R$	320,00
Total Ativo Circulante	**R$**	**115.984,18**	Retirada Socios	R$	3.000,00
			Total Passivo Circulane	R$	36.242,50
Ativo Não Circulante			**Total do Passivo Não Circulante**	R$	-
Imobilizado			**Patrimonio Liquido**		
Moveis e Utencilios	R$	5.000,00	Capital Social	R$	35.000,00
Maquinas e Equipamentas	R$	65.911,82	Lucros Acumulados	R$	99.411,00
Veículos	R$	20.000,00			
Total Ativo	**R$**	**206.896,00**	**Passivo Total**	**R$**	**206.896,00**

Fonte: Autor do Trabalho, 2020.

O balanço Patrimonial, busca mostrar o valor de mercado e a realidade financeira da empresa, demonstrando o que ela tem em caixa estoque, os ativos circulante e não circulante e também os passivos contas a pagar, e o que ela deve a bancos que são suas obrigações, assim temos o valor real da empresa assim sabemos se ela é lucrativa ou não.

10.5 Fluxo de caixa

De acordo Santi Filho (2002) “Fluxo de Caixa é a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período. ” Essa previsão deve ser feita com base nos dados levantados nas projeções econômico-financeiras atuais da empresa, levando, porém em consideração a memória de dados que respaldará essa mesma previsão. É a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro.

O fluxo de caixa detalha se as entradas e saídas da empresa em determinados períodos, pode se fazer projeções com esses dados, e assim conseguir investir em longo prazo com maior facilidade tendo antes uma previsão das entradas, deve se levar em consideração as mudanças nos senários econômicos para essas tomadas de decisão. O fluxo de caixa no setor de compras deve estar alinhado à disposição de recursos financeiros “ entradas “ para projetar compras e “saídas”.

Conforme tabela 3 nota-se o Fluxo de caixa de doze meses da empresa.

Tabela 3 – Fluxo de Caixa.

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	40.000,00	32.500,00	29.000,00	33.000,00	39.200,00	41.500,00	38.350,00	39.000,00	36.568,75	36.568,75	36.568,75	36.568,75
serviços	15.000,00	12.000,00	11.450,00	11.250,00	16.000,00	14.500,00	13.500,00	12.500,00	13.275,00	13.275,00	13.275,00	13.275,00
TOTAL DAS ENTRADAS	55.000,00	44.500,00	40.450,00	44.250,00	55.200,00	56.000,00	51.850,00	51.500,00	49.843,75	49.843,75	49.843,75	49.843,75
SAÍDAS												
Fornecedores	28.000,00	25.000,00	22.000,00	26.500,00	32.200,00	35.000,00	29.600,00	30.200,00	28.562,50	28.562,50	28.562,50	28.562,50
Folha de pagamento	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
INSS a recolher	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
FGTS	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
Retiradas sócios	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Impostos s/ vendas	2.800,00	2.275,00	2.030,00	2.310,00	2.744,00	2.905,00	2.684,00	2.730,00	2.559,75	2.559,75	2.559,75	2.559,75
Aluguéis	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Energia elétrica	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00
Telefone	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Serviços contabilidade	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Combustíveis	100,00	300,00	200,00	150,00	200,00	200,00	250,00	250,00	206,25	206,25	206,25	206,25
Manut. de veículos	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Manutenção fábrica				1.000,00					1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Despesas diversas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Férias	433,00	433,00	433,00	433,00	433,00	433,00	433,00	433,00	433,00	433,00	433,00	433,00
13º salário	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00
Outros pagamentos				500,00		600,00			91,66	91,66	91,66	91,66
TOTAL DAS SAÍDAS	43.716,00	40.391,00	37.046,00	43.276,00	47.960,00	51.521,00	45.350,00	45.996,00	45.236,16	45.236,16	45.236,16	45.236,16
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	11.284,00	4.109,00	3.404,00	974,00	7.240,00	4.479,00	6.500,00	5.504,00	4.607,59	4.607,59	4.607,59	4.607,59
2 SALDO ANTERIOR		11.284,00	15.393,00	18.797,00	19.771,00	27.011,00	31.490,00	37.990,00	43.494,00	43.494,00	48.101,59	48.101,59
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	11.284,00	15.393,00	18.797,00	19.771,00	27.011,00	31.490,00	37.990,00	43.494,00	48.101,59	48.101,59	52.709,18	52.709,18
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	11.284,00	15.393,00	18.797,00	19.771,00	27.011,00	31.490,00	37.990,00	43.494,00	48.101,59	48.101,59	52.709,18	52.709,18

Fonte: Autor do Trabalho, 2020

Com base nos dados levantados na empresa, vemos um fluxo de caixa continuo sem mudanças anormais, segue mesmo padrão tanto nas entradas quanto nas saídas, e a lucratividade oscila conforme o faturamento da empresa.

10.6 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros têm por objetivo demonstrar através de índices e cálculos, como a empresa está posicionada quanto à disposição liquida ou não de capital, qual valor de mercado da empresa, demonstra os principais índices financeiros, são por eles que vemos a saúde financeira da empresa.

A partir desses índices e informações são tomadas as decisões estratégicas financeiras da empresa, quando o índice tem uma performance boa, pode se alocar investimentos com intenção de retorno a curto longo prazo.

10.6.1 Índices de Liquidez

De acordo com Martins, Miranda e Diniz (2013), os índices de liquidez mostram a situação financeira de uma entidade perante aos compromissos financeiros contraídos, em outras palavras, indicam a capacidade de honrar as dívidas assumidas, indicando de maneira genérica a condição de sua própria continuidade.

10.6.1.1 Liquidez corrente

Conforme afirma Iudícibus (2009), o índice de liquidez corrente é considerado o melhor indicador de liquidez da organização, e por isso o mais amplamente divulgado. Ele relaciona “quantos reais dispomos, imediatamente disponíveis e conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação a dívidas de curto prazo” (IUDÍCIBUS, 2009).

Ativo Circulante/Passivo Circulante

Nesse índice temos a liquides da empresa, para cada real a receber quanto ela tem para pagar, isso mostra a saúde da empresa, quanto maior esse índice melhor. O índice de liquides da empresa é de 3,20 conforme quadro em anexo, indica que a empresa consegue honrar com os compromissos com facilidade.

10.6.1.2 Liquidez seca

O índice de liquidez seca relaciona-se diretamente com o de liquidez corrente. Segundo Silva (2010), este índice é interessante quando se quer avaliar a capacidade de pagamento da empresa nas ocasiões em que a mesma apresenta giro baixo de estoques, podendo refletir uma gestão falha sobre o volume de compras de materiais. Elimina-se do cálculo os estoques do valor total do ativo circulante.

Ativo Circulante – Estoques/ Passivo Circulante

Nesse índice excluímos os estoques, e ficamos com um índice mais apurado, referente ao que realmente está disponível para saldar dívidas, quanto maior for o valor do índice mais facilidade a empresa tem para honrar compromissos.

Esse índice ficou em 1,82 que desconta se somente o estoque, ainda assim é positivo.

10.6.1.3 Liquidez geral

Para Marion (2010), o índice de liquidez geral mostra a capacidade de pagamento da entidade em longo prazo, ao considerar tudo o que ela converterá em dinheiro com tudo o que foi assumido como dívida.

Ativo Circulante + Realizável em Longo Prazo /Passivo Circulante + Exigível em Longo Prazo.

Esse índice leva em consideração o longo prazo da empresa, tudo que ela tem para receber em pagar inclusive investimentos em longo prazo.

Não se aplica, a empresa não trabalha com movimentações a longo prazo.

10.6.2 Índices de Endividamento

O índice de composição do endividamento, segundo Matarazzo (2010), demonstra a relação entre o capital de terceiros de curto prazo e o capital de terceiros total.

Nesse índice não temos classificação, visto que a empresa não tem nenhum tipo de endividamento a curto e longo prazo.

10.6.2.1 Índice de endividamento

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2013 p. 139), “o índice de endividamento mostra quanto à empresa tem de dívidas com terceiros (passivo circulante mais passivo não circulante) para cada real de recursos próprios (patrimônio líquido). ” O índice revela o quão dependente de terceiros a organização se encontra, e consequentemente, o risco a que está sujeita. É também através desse índice que será possível identificar qual a proporção de dívidas de curto e longo prazo que a entidade apresenta

Passivo total / ativo total

Verificamos nesse índice o grau de endividamento da empresa, quanto no geral ela deve e quais suas possibilidades de pagamento, tanto a curto como longo prazo,

10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

O índice de cobertura é a razão entre as reservas financeiras sobre as despesas mensais. Ele mede a quantidade de tempo em que será possível se manter em um padrão de custos, despesas e pagamento de juros ao longo de um determinado período, comumente utilizado em meses.

A empresa opta por não ter endividamentos para não pagar juros.

10.6.3 Índices de Atividade

Índices de atividade, também conhecidos como índices do ciclo operacional representam a dinâmica das operações desenvolvidas pela organização. Por meio deles é possível analisar o nível de desempenho da entidade, através da avaliação de aspectos encontrados na realização do balanço patrimonial e da demonstração de resultados (ASSAF NETO, 2012).

10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

Também conhecido como prazo médio de recebimento, o indicador prazo médio de cobrança, de acordo com Silva (2010), indica, em média, quanto tempo a empresa gasta para receber o corresponde às suas vendas.

Prazo médio de recebimento = Duplicatas a receber (média) x 365 /Vendas a prazo

O PMR é uma média do prazo que se recebe do cliente. Quanto menor o prazo do índice melhor para empresa.

Esse índice fica em 8,10 devido a empresa vender mais prestação de serviço que mercadoria.

10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

;

O indicador prazo médio de pagamento de fornecedores, conforme afirma Silva (2010), sinaliza o prazo, em média, que a empresa gasta para honrar suas dívidas junto aos seus fornecedores. É possível constatar que esse prazo deve ser superior aos prazos oferecidos aos clientes, para que se possa efetivar a manutenção de um adequado nível de liquidez. É possível obter o resultado desse indicador através do seguinte cálculo:

Prazo médio de pagamento = Fornecedores a Pagar (média) x 365 /Compra a Prazo

Esse índice quanto maior melhor, pois prevê a média de dias recebimento dos fornecedores, a empresa consegue fazer um giro do capital melhor quando esse índice é alto, o s prazos de pagamento e recebimento tem que estar diretamente ligados para facilitar o cumprimento das obrigações.

O prazo médio de pagamento da empresa gira em torno de 30,43 dias, com isso a empresa consegue manter um fluxo de caixa folgado em relação a pagamentos visto que os recebimentos ocorrem em média 8 dias

10.6.3.3 Giro do estoque

O prazo médio de estocagem indica o período, em média, que a organização mantém seus produtos estocados (BRUNI, 2014). Avaliando de forma geral, para Silva (2010), o ideal seria que a empresa possua um alto índice de rotação de seus estoques, desde que isso indicasse alto nível de comercialização de mercadorias,

decorrentes do aumento da demanda ou da boa introdução dessas no mercado. Conforme Martins, Miranda e Diniz (2014) a configuração do cálculo do PME apresenta-se da seguinte forma:

Prazo Médio de Estocagem = Estoque Médio de Matéria-prima 365/ Consumo Anual

O giro de estoque é importante e quanto mais rápido ela gira o estoque ela obtém melhores resultados, com menos investimentos, então se o giro é rápido não há necessidade de maiores investimentos. O ideal seria não ter estoque altos, porque é dinheiro parado.

O giro de estoque é considerado ótimo visto que é vendido aproximadamente 57% do estoque ao mês.

10.6.3.4 Giro do ativo

Compreende o quanto empresa gera de receita, com os ativos. Utiliza-se de capital próprio ou de terceiros, para prover o desenvolvimento da atividades, faturamento e geração de dividendos.

O giro do aivo é de 3,50% ao ano.

.

10.6.4 Índices de Rentabilidade

Segundo Iudícibus (2009), os índices de rentabilidade confrontam os resultados alcançados pela organização com algum valor que expressa a dimensão relativa do mesmo, ou seja, o valor das vendas, o ativo total, o patrimônio líquido ou o ativo operacional. Saporito (2015) considera importante o uso desses indicadores, uma vez que a avaliação de desempenho de uma organização baseada na análise dos resultados em valores absolutos não é uma forma precisa de análise, pois não considera aspectos como porte, recursos totais e recursos próprios que a empresa investe em sua estrutura.

10.6.4.1 Margem de lucro bruto

Para. Bruni (2014, p.167), o índice margem bruta indica a “percentagem de cada unidade monetária de venda que sobrou, após a empresa ter pagado o custo

dos seus produtos ou das suas mercadorias”. De maneira geral, quando mais alto o valor desse índice melhor a posição financeira da organização, ressaltando que há custos relativos menores dos produtos comercializados.

IMB = vendas liquidas – custos / vendas liquidas

Margem bruta deduz somente o custo da mercadoria, esse seria o resultado que ganha diretamente somente com a venda do produto. O índice da empresa fica em 26,64%.

10.6.4.2 Margem de lucro operacional

;

O índice de margem operacional traduz a percentagem de cada unidade monetária em venda resultante após a dedução dos custos e das despesas; excluindo os juros, os impostos, e os dividendos em ações preferenciais (GITMAN E MADURA, 2003). É obtido pela seguinte fórmula: MLO = Lucro operacional bruto/ vendas liquidas

Diferente do lucro bruto descontam-se os gastos com o produto mais seus encargos com funcionários e toda parte operacional.

Com índice de 10,65 de margem de lucro operacional é considerado um bom resultado para o segmento.

10.6.4.3 Margem de lucro líquido

De acordo com. Bruni (2014), a margem líquida é a representação da percentagem de cada unidade monetária que restou, depois da empresa ter pago seus produtos, as demais despesas e os impostos

MLL = Lucro Líquido / Vendas Liquidas

Na margem de lucro líquido retira se os impostos, de IRRF e obtém se os lucros líquidos.

Com resultado de 10,6% para margem de lucro liquida, os resultados obtidos são melhores que a maioria dos outros setores.

10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

;

O índice de retorno sobre o investimento, também denominado ROI, da sigla em inglês Return On Investment, é considerado o indicador mais relevante da análise contábil financeira. Indica a relação entre os resultados da empresa e o volume de recursos nela investidos pelos sócios ou por terceiros, valor este sinalizado pelo montante de ativo total (BRUNI, 2014).

ROA= Lucro Líquido / Ativo Total

O retorno sobre ativo considera todo capital da empresa e de terceiros.

A empresa não se utiliza de capital de terceiros, mas as margens de retorno são de 81% ao ano e de 6,75 ao mês de crescimento sobre o patrimônio líquido.

10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio liquido

Para Martins, Miranda e Diniz (2013), o índice de retorno sobre o patrimônio líquido expresso o retorno alcançado pelos acionistas, avaliando a estrutura de capital usada pela organização em certo período. Também denominado ROE, do inglês Return of Equity, esse indicador de acordo com. Bruni (2014) vai expressar os resultados globais auferidos pela administração da entidade na gestão de recursos próprios e de terceiros em benefício dos acionistas. É obtido da seguinte forma: ROE = Lucro Líquido/ Patrimônio Líquido

No retorno sobre patrimônio líquido, desconsidera se o capital de terceiros, os ganhos são com base nos ganhos investidos.

10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

Conforme SEBRAE O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio. É ele que mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos; que indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos.

O total de despesas fixas da empresa são R$12.236,00 e a margem de contribuição 26,64. Abaixo o cálculo do ponto de equilíbrio.

Ponto de equilíbrio = Despesas fixas / margem de contribuição unitária.

Ponto de equilíbrio = R$ 45.930,93 esse é o valor de vendas necessário para cobrir as despesas e custos fixos.

10.8 Realidade x Projeções

A empresa G. N. Pneus, conta com uma boa estrutura física, uma ótima localização, e uma carteira ampla de clientes, hoje conta com um faturamento de aproximadamente R$50.000,00. A apesar de estar em um nicho de mercado de autopeças que vinha crescendo com aumento da frota mundial, a atual situação, devido pandemia fez com que o setor sofresse uma queda na produção consequentemente nas vendas, esse menor consumo por carros novos impacta no aumento da manutenção de veículos usados.

As projeções para 2021 são que o mercado retome o crescimento, e com isso a empresa volte aos níveis de venda dos anos anteriores, aumentando seu faturamento, com investimentos sugeridos em ações para *marketing*, o desenvolvimento de mídias sociais, e criação de canais online com o cliente, ajudariam no aumento das vendas com um aumento aproximado de 15% no faturamento. A destinação de espaço físico para instalação empresas de serviços terceirizados como auto elétrica, funilaria, retifica e venda de acessórios, mas que cobrados pela G.N.Pneus aumentariam o faturamento e diluir-se-iam as despesas da empresa. Os investimentos em *marketing* seriam baixos, já os investimentos das terceirizadas nulos, porque a empresa dispõe de amplo espaço físico e uma boa estrutura para incorporação.

Porem toda crise traz também novas oportunidades de crescimento e inovações nos negócios, os profissionais que se adequarem mais rapidamente a novas realidades dos mercados, tem grandes possibilidades de crescimento.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa G.N. Pneus, fundada pelo Sr. Gregório Nunes, atualmente é uma empresa com estrutura enxuta, possui quatro funcionários, sendo uma secretaria e três mecânicos mais o proprietário que acompanha os processos.

A visão que temos do mercado de auto center, após levantamento dos dados e o ponto de vista de quem trabalha no setor, é um setor de atuação muito vasto e que tem muitas possibilidades de crescimento, mesmo tendo muitos concorrentes, e em sua maior parte são pequenas e microempresas que se aventuram no mercado de auto center, porem as maiores, prevalecem e conseguem despontar em qualidade, atendimento e serviço.

A maior parte das empresas focam exclusivamente em um determinado produto ou serviço, essas atendem melhor as necessidades dos clientes.

Devido a dispor de grande espaço físico e uma ótima localização o empreendimento poderia oferecer alguns tipos de serviço que ainda não oferta, exemplo, eletricista, instalador de som automotivo, pintura, funilaria, e serviços de torno, todos serviços que poderiam ser prestados por terceiros utilizando-se apenas do espaço físico e nome da empresa.

Foram elaborados os fluxogramas horizontal e vertical da empresa identificando quais as atribuições de cada funcionário, feito o organograma da empresa verificando se qual fluxo operacional e onde começa e terminam os processos dentro do autocenter, também aplicado um diagnóstico empresarial, o qual verificou se as áreas de gestão, inovação do produto, *marketing*, *marketing* digital, meio ambiente produção e qualidade, após essa verificação o setor que apresenta menor investimento e que seria importante desenvolver seriam os setores de *marketing*, e *marketing* digital.

Devido a grandes modificações no senário mundial de auto pecas, e as novas tecnologias cada dia mais presente nos automóveis. A empresa deve buscar melhoria continua e se adequar as novas realidades do mercado.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. **The Corporate Strategy.** McGraw Hill. 1965.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CORRÊIA, L. Henrique, CORRÊIA A. Carlos. **Administração de produção e operações, manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.2. Ed.** São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Sergio. **Gestão de Marketing**. São Paulo. Saraiva, 2002.

HENDERSON, Bruce D. **The Experience Curve Reviewed**. Boston, p.1-3, 1973.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. Análise, Planejamento…** Atlas, 1992.

LIATAS, M.V. **Organização, sistemas e método Uma visão contemporânea**. São Paulo:Pearson,2011.

MACROPLAN. **Avaliação Estratégica: Análise SWOT- Prospectiva, Estratégia & Gestão**, março, 2007, mimeo

MOSLEY, Hugh & MAYER, Antje. **Benchmarking National Labour Market Performance**: a Radar Chart Approach. Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Discussion Paper March 1999 ISSN Nr. 1011-9523, March 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PORTER, M. E. 1980. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004

SILVA, C.F.A. **A importância da Contabilidade Gerencial para micro e pequenas empresas,** Itápolis, 2015.63p

TAVARES, Mauro C**. Gestão estratégica.** Atlas AS, 2008.

APÊNDICES

Questionário aplicado no diagnóstico empresarial.

GESTÃO

Plano de Ação
Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.
Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.

Desempenho da Empresa
A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio, como por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.
A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.
Não é feita a análise do desempenho da empresa.

Desenvolvimento Gerencial
Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.

Capacitação de Colaboradores
Todos os colabores são capacitados com base em um plano de capacitação.
Os colaboradores são capacitados regularmente.
Os colaboradores são capacitados eventualmente.
Os colaboradores não são capacitados.

Finanças da Empresa
Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.
Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
Não existem controles financeiros.

GESTÃO

Visão da Empresa
A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
A visão não está definida.

Missão da Empresa
A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
A missão não está definida.

Objetivo da Empresa
O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
O objetivo não está definido.

Estratégias da Empresa
As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
As estratégias não estão definidas.

Indicadores e Metas
Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.
Não existem indicadores relacionados as estratégias.

GESTÃO

Práticas de Gestão
Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico de gestão, como por exemplo o MPE Brasil.
Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
As práticas de gestão não demonstram melhorias.

INOVAÇÃO DE PRODUTO

Grau de importância da inovação na empresa
Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.
Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
Empresa não compreende a inovação.

Braisntorm (tempestade de idéias)
Tem por prática utilizar o método brainstorm para levantamento de idéias, constantemente e regularmente.
Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.
Conhece o método mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.
Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.

Estímulos à inovação
Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações mas sem formas definidas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
Repassa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
Não há esta política de incentivo à inovação.

Sugestões dos Funcionários
Há uma coleta formal de sugestões, com procedimentos bem definidos.
Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.
Há uma coleta informal.
Não coleta sugestões e idéias.

Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)
Há uma análise semanal das sugestões com processo formalizado definido, fazendo parte do planejamento da empresa.
Há uma análise mensal das sugestões com processo formalizado definido.
Há uma análise a cada 3 meses mas não tem processo formalizado definido.
Não há análise das sugestões e idéias.

INOVAÇÃO DE PRODUTO

Planeja novos produtos
Frequentemente – tem ao menos 2 novas idéias/projetos de inovação por ano, para novos produtos.
Eventualmente – tem 1 idéia/projeto de inovação por ano, para novos produtos.
Raramente – tem 1 idéia/projeto de inovação a cada 2 anos ou mais, para novos produtos.
Não tem processo definido de planejamento de produtos.

Lança produtos ou inova em produtos já existentes
Realiza pesquisa mensal com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.
Realiza pesquisa trimestral com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.
Recebe sugestões ou reclamações dos clientes (quando os próprios clientes entram em contato) e analisa a possível implantação de melhorias, inovações e lançamentos.
Não inova em seus produtos de acordo com a opinião dos clientes.

Novos Produtos
Lança produtos frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
Lança produtos eventualmente – 1 vez ao ano.
Raramente – a cada 2 anos ou mais.
Não faz lançamento de produtos.

Mudanças na Estética dos Produtos
Realiza mudanças frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
Realiza mudanças eventualmente – 1 vez ao ano.
Realiza mudanças raramente – a cada 2 anos ou mais.
Não realiza mudanças, utiliza a cópia de produtos.

Parcerias
Busca e utiliza frequentemente de parcerias com o Sistema S, Universidades, Centros de Pesquias, Fornecedores.
Utiliza eventualmente quando oferecidas pelos parceiros.
Utiliza raramente quando tem uma necessidade pontual.
Não utiliza.

INOVAÇÃO DE PRODUTO

Materiais / Equipamentos / Insumos
Busca constante por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
Busca eventualmente por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
Busca por fornecedores, não se preocupando em atualizar o cadastro de fornecedores, utilizando as mesmas matérias primas.
Aguarda a abordagem dos fornecedores em sua empresa.

MARKETING

Planejamento de Marketing
Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
Não possui planejamento.

Gestão de Relacionamento com Clientes
Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
Tem contato eventualmente com os clientes diretamente pela empresa.
Tem contato exporadicamente com os clientes diretamente pela empresa.
O contato é feito apenas pelos canais - representante comercial, vendedores, etc.

A empresa conhece o perfil dos seus clientes
Conhece o perfil completo de todos os seus clientes ativos.
Conhece parcialmente o perfil de todos os seus clientes ativos.
Conhece parcialmente o perfil de 50% dos seus clientes ativos.
Não conhece .

Comunicação com os Clientes
Possui processo estruturado e formalizado de comunicação mensal com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
Possui processo estruturado e formalizado de comunicação trimestral com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
Não se comunica com os clientes ou se comunica apenas por necessidade do mesmo.

Meios de Divulgação
(banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)
Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma constante, mensalmente.
Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.
Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.
Não utiliza.

MARKETING

Marca
(exceto o nome da empresa – quando o nome fantasia é registrado – aqui se refere à marca /moda/produto)
Possui marca própria registrada.
Possui marca própria e está em processo de registro.
Possui marca própria mas não está registrada.
Não possui marca própria.

Logomarca
Possui logomarca registrada.
Possui logomarca em processo de registro.
Possui logomarca mas não está registrada.
Não possui logomarca.

Catálogo
Possui catálogo impresso, catálogo digital e design moderno.
Possui somente catálogo impresso (design moderno).
Possui catálogo impresso de qualidade mediana.
Não possui / Não se aplica.

Relação com Fornecedores
(qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)
Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, buscando constantemente a qualificação destes.
Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.
Possui processo informal de comunicação com fornecedores.
Não possui processo de comunicação com fornecedores.

Análise do Ciclo de Vida do Produto
Faz análise constantemente, avaliando que nível se encontra os produtos, utilizando a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto.
Faz análise do mix de produtos considerando a matriz BCG.
Faz análise exporadicamente, mas sem critérios.
Não analisa os produtos no ciclo de vida.

Estratégia de Preço
(análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)
Possui estratégia estruturada ,formalizada e implantada na totalidade.
Possui estratégia estruturada ,formalizada e implantada parcialmente.
Possui estratégia estruturada, mas informal.
Não possui estratégia de preço.

MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

Estratégia de Marketing Digital / Virtual
Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
Possui estratégia estruturada, mas informal.
Não possui estratégia.

Planejamento de Marketing Digital / Virtual
Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
Não possui planejamento.

Site Institucional
Site atualizado mensalmente, informações importantes, design moderno, fotos com resolução, interligado às redes sociais.
Site atualizado eventualmente, informações importantes, design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conectado às redes sociais.
Site desatualizado (informações defasadas, contatos) desconectado às redes sociais.
Não possui site institucional.

Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)
Possui loja com vendas crescentes, utiliza as ferramentas de gestão da web, atualizando-a mensalmente.
Possui loja com vendas crescentes, não utiliza as ferramentas de gestão da web, atualizando-a mensalmente.
Possui loja, não utiliza as ferramentas de gestão da web, está desatualizada a mais de 6 meses.
Não possui loja.

Redes Sociais e Fanpage
Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.
Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) mas não tem colaborador responsável para a função e a atualização é realizada mensalmente.
Está inserido em algumas redes sociais porém desatualizadas ou com poucas postagens.
Não está nas redes sociais.

MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

Empresa On Line
Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital na íntegra / totalidade.
Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital.
Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.

Equipe
Possui equipe de profisionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.
Utiliza a mesma equipe do departamento comercial da empresa, sendo esta mais uma atividade para o setor.
Não possui equipe específica, a alternância de pessoas no manuseio do site, da loja e das redes sociais é constante.
Não possui pessoas e equipe.

Ferramentas de Gestão
Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense).
Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense), mas utiliza algumas.
Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
Não conhece as ferramentas de gestão.

Anúncios pagos via Google ou Redes Socias
Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.
Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
Não ou não conhece estas ferramentas.

Marketing Vídeo
Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
Possui apenas o vídeo institucional.
Não possui.

Representatividade das vendas pela internet
sobre o volume total das vendas
de 60% até 100%.
de 30% até 60%.
até 30%.
Não faz vendas pela internet.

MEIO AMBIENTE

Licença Ambiental
Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.
Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença de instalação.
Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença prévia.
Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.

Cadastro Técnico Federal - IBAMA
Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.
Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.
Empresa possui o Certificado de Registro mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.
Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.

Política Ambiental
Empresa possui Política Ambiental que norteiam seus princípios e objetivos com relação à preservação do meio ambiente.
Empresa possui Política Ambiental, mas necessita de ajustes / atualização com relação à preservação do meio ambiente.
Empresa está em processo de construção da Política Ambiental (Há evidências?).
Empresa não tem Política Ambiental.

PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
Empresa possui PGRS com recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
Empresa possui PGRS sem recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
Empresa possui apenas o PGRS formalizado mas não há evidências que comprovem a execução do plano (NF, MTR, contratos de prestação de serviços, resíduos espalhados pelo fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.
Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.

Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baias)
Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.
Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.
Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.
Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.

MEIO AMBIENTE

Destinação de Resíduos Gerados

Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.

Reciclagem de Resíduos

Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
Não há coleta seletiva na empresa.

Efluentes Líquidos

A empresa trata seus efluentes líquidos na própria planta e/ou armazena corretamente para posterior envio para tratamento em empresas de terceiros devidamente licenciadas . (Caso a empresa não gere efluentes líquidos pontuar neste item).
A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, possui documentação e/ou armazenamento esta apropriado.
A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, mas não possui documentação e/ou armazenamento esta precário.
Empresa utiliza água no processo produtivo e descarta sem tratamento.

Captação de Água da Chuva

Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiêne. A água utilizada possui tratamento antes do uso. A água utilizado no processo produtivo é reciclada em circuito fechado e reutilizada.
Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiêne. A água utilizada possui tratamento antes do uso. Não é tratada para o reuso.
Empresa tem processo de captação da água da chuva, mas não trata a água antes do uso.
Não tem processo de captação da água da chuva.

MEIO AMBIENTE

Eficiência Energética (energia)

Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, bem como, faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.

Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, mas não faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.

Empresa está em processo de elaboração do Projeto Unifilar e Prontuário de Instalções Elétricas(PIE) com profissional habilitado.

Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.

Indicadores de Desempenho

Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, bem como, planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, mas não realiza planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

PRODUÇÃO

Controle de Produção / Planejamento

Possui setor de PCP completo e eficiente que controla toda a produção através de softwares/sistema operacional.
Possui setor de PCP completo e o controle é realizados de forma não sistematizada.
Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.
Não possui controle adequado.

Cronometragem

Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e metódos).
Utiliza exporadicamente a cronometragem nos processos.
Conhece mas não utiliza.
Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.

Metas de Produção

Possui metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
Possui metas de produção formalizadas somente na esfera gerencial.
Possui metas informais.
Não possui metas.

Balanceamento

Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
Aplica exporadicamente balanceamento formal nos processos.
Conhece mas não utiliza.
Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.

Logística

Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
Possui sistemas separados de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
Não possui sistema logístico eficiente.

PRODUÇÃO

Gerenciamento da Produção
Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.
Os gestores da produção são pessoas oriundas do chão-de-fábrica.
Não possui gestores de produção.

Habilidade / Polivalência
Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.
Não há funcionários com habilidade para trabalhar em outras máquinas.

Instalações Elétricas
As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
Não são adequadas mas a empresa possui condições de adequá-la.
As intalações elétricas não são adequadas ao processo produtivo.

Espaço Físico
Os espaços são adequados à produção.
Os espaços são adequados parcialmente à produção.
Não são adequados mas há condições de ampliação.
Os espaços não são adequados e não há condições de ampliação.

Capacidade de Produção
Tem capacidade para expandir a produção internamente e com a parceria de terceiros.
Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.
Está com a produção em sua capacidade máxima e não conta com a parceria de terceiros.
A capacidade de produção da empresa é muito baixa, não atendendo a demanda de pedidos.

Equipamentos / Tecnologia / Maquinário
Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
Busca por novas tecnologias/maquinários/processos raramente ou quando realmente o mercado o cobra.
Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.
Não possui maquinários e tecnologia suficientes para movimentar o setor produtivo da empresa.

QUALIDADE

Funções e Responsabilidades

Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

Estão definidas e documentadas para algumas funções.
Estão definidas informalmente.
Não estão definidas.

Seleção de Colaboradores

A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
A seleção é feita de forma intuitiva.

Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores

São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Satisfação dos Clientes

A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.
A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
A satisfação dos clientes não é avaliada.

Reclamações de Clientes

As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.
As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.

QUALIDADE

Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos

São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.

São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

Não são obtidas informações comparativas externas.

Fornecedores da Empresa

Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.

Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.

Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.

Processos

Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.

Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.

Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.

Controle dos Processos

Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.

Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.

Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.

Os processos principais do negócio não são controlados.

QUALIDADE

Saúde e Segurança no Trabalho

Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.

Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.

Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.

Certificações

Possui duas ou mais certificações acreditadas ou por clientes.

Possui uma certificação acreditada ou por clientes.

Está em processo de implantação de melhorias para a certificação acreditada ou por clientes.

Não possui certificação acreditada ou por clientes