CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCAS LUCIO SANTOS

Análise Mercadológica Expansão Empresa TNT Apucarana

Apucarana
2021

LUCAS LUCIO SANTOS

Análise Mercadológica Expansão Empresa TNT Apucarana

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.

Orientador (a): Leandro Vicente Gonçalves

Apucarana
2021

LUCAS LUCIO SANTOS

RELATÓRIO TÉCNICO:
Análise Mercadológica Expansão Empresa TNT Apucarana

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 85, conferida pela Banca Examinadora formada pelos professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. (a): Odair de Osti
Faculdade de Apucarana

Prof. (a): Eduardo Lemes Monteiro
Faculdade de Apucarana

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

Apucarana, 12 de novembro de 2021.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Lucas Lucio Santos, com identidade número 12.301.509-6, registro acadêmico 407887, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Análise Mercadológica Expansão Empresa TNT Apucarana, 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.

_____

Apucarana, 06 de Novembro de 2021.

SANTOS, Lucas Lucio. **Análise Mercadológica Expansão Empresa TNT Apucarana.** 90p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-PR. 2021.

RESUMO

O relatório técnico analisou a empresa, de atacado de tecido não tecido, TNT Apucarana, quanto a gestão de planejamento estratégico. No decorrer da análise foi utilizado todas as informações repassadas pela empresa e analisadas, desde o mercado onde está inserida, à aplicação das forças de Porter, para identificar além da aplicação das matrizes (BCG, Ansoff, SWOT). Após compreender o exterior, passou aos procedimentos administrativos internos da empresa tendo suas falhas apontadas no diagnóstico organizacional que, por meio desse foram aplicados instrumentos de melhoria da gestão, invocação do produto, marketing, marketing virtual/ digital, meio ambiente, produção e qualidade. Por fim, foram levantadas as demonstrações contábeis e balanço patrimoniais. O relatório propôs um cronograma/ plano de ação que foi cumprido de maneira imediata em alguns setores, citados anteriormente, com as ferramentas inseridas e impôs uma programação de melhora para outros a qual ainda está em análise para ser aprovada e iniciada na empresa. Para a realização da pesquisa foi utilizado o método de pesquisa bibliografica e estudo de caso, além da coleta de dados repassada pela empresa. Assim, por meio destas informações foi possível propor um plano completo com ações de melhoria para todas as areas da empresa e reaproveitamento de recursos que não são utilizados por ela.

Palavras-chave: Planejamento. Empresa. Gestão. Contábeis. TNT Apucarana.

SANTOS, Lucas Lucio. **Marketing Analysis Expansion Company TNT Apucarana.** 90p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-PR. 2021.

ABSTRACT

The technical report analyzed the company, a nonwoven fabric wholesale company, TNT Apucarana, in terms of strategic planning management. During the analysis it was used all the information passed on by the company and analyzed, from the market where it operates, to the application of Porter's forces, to identify in addition to the application of the matrices (BCG, Ansoff, SWOT). After understanding the exterior, it went on to the internal administrative procedures of the company having its flaws pointed out in the organizational diagnosis, through which were applied tools for improving management, product invocation, marketing, virtual/digital marketing, environment, production, and quality. Finally, the financial statements and balance sheet were surveyed. The report proposed a chronogram/action plan that was immediately fulfilled in some sectors, mentioned above, with the inserted tools, and imposed an improvement program for others, which is still under analysis to be approved and started in the company. To carry out the research, the bibliographical research method and case study were used, in addition to the data collection provided by the company. Thus, through this information it was possible to propose a complete plan with improvement actions for all areas of the company and the reuse of resources that are not used by it.

Keywords: Planning. Company. Management. Accounting. TNT Apucarana.

LISTA DE FIGURA

Figura 1- As cinco forças de Michael Porter.....12

Figura 2- Matriz de Crescimento/Participação- Matriz BCG.....17

Figura 3- Matriz de SWOT/ F.O.F.A.....18

Figura 4- Matriz Ansoff: produto e mercado.....20

Figura 5- Organograma Empresa TNT Apucarana 24

Figura 6- Layout TNT Apucarana.....27

Figura 7- Fluxograma da Empresa TNT Apucarana.....29

Figura 8- Gráfico de análise geral da empresa 32

Figura 9- Gráfico de análise de gestão da empresa.....35

Figura 10- Gráfico de análise de inovação de produto da empresa.....36

Figura 11- Gráfico de análise de marketing da empresa.....38

Figura 12- Gráfico de análise de marketing digital da empresa 39

Figura 13- Gráfico de análise do meio ambiente na empresa.....40

Figura 14- Gráfico de análise da produção da empresa 41

Figura 15- Gráfico de análise da qualidade da empresa.....43

Figura 16- Fluxo de Caixa TNT Apucarana.....60

LISTA DE QUADRO

Quadro 1- Fluxograma Vertical Gerente Vendas 31

Quadro 2- Cronograma de gestão.....48

Quadro 3- Cronograma da inovação do produto 48

Quadro 4- Cronograma de marketing.....49

Quadro 5- Cronograma de marketing/ virtual 49

Quadro 6- Cronograma do meio ambiente 50

Quadro 7- Cronograma da produção 50

Quadro 8- Cronograma de qualidade 51

Quadro 9- DRE ano do exercício 2020 da empresa TNT Apucarana 55

Quadro 10- Ativos circulantes da empresa TNT Apucarana 56

Quadro 11- Passivos circulantes da empresa TNT Apucarana.....57

Quadro 12- Passivos não-circulantes da empresa TNT Apucarana.....58

Quadro 13- Cálculo índice liquidez corrente.....62

Quadro 14- Cálculo índice liquidez seca 63

Quadro 15- Cálculo índice de liquidez geral.....63

Quadro 16- Cálculo índice de endividamento.....64

Quadro 17- Cálculo índice de cobertura de juros 65

Quadro 18- Cálculo prazo médio de recebimento 66

Quadro 19- Cálculo prazo médio de pagamento.....66

Quadro 20- Cálculo de giro de estoque.....67

Quadro 21- Cálculo de giro do ativo 68

Quadro 22- Cálculo da margem de lucro bruto 69

Quadro 23- Cálculo da margem de lucro operacional 69

Quadro 24- Cálculo da margem de lucro líquido 70

Quadro 25- Cálculo de retorno sobre o ativo total.....71

Quadro 26- Cálculo de retorno sobre o patrimônio líquido.....71

Quadro 27- Cálculo de ponto de equilíbrio.....72

Quadro 28- Cálculo de ponto de equilíbrio contábil.....73

Sumário

1 INTRODUÇÃO **7**
2 ANÁLISE DE MERCADO **9**
2.1 Análise Macro ambiental **10**
2.2 Apresentação Setorial **11**
2.2.1 Cinco Forças de Porter 11
2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes 12
2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes 13
2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores 13
2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos 14
2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes 14
2.3 Análise do Segmento **15**
2.3.1 Mercado Consumidor 15
2.3.2 Mercado Concorrente 15
2.3.3 Mercado Fornecedor 16
3 ANÁLISE ESTRATÉGICA **17**
3.1 Matriz BCG **17**
3.2 Matriz SWOT **18**
3.3 Matriz Ansoff **19**
4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES **21**
5 ORGANIZAÇÃO **22**
5.1 Histórico da Organização **22**
5.2 Estrutura Organizacional **22**
5.3 Unidades Organizacionais **25**
5.3.1 Departamento Administrativo 25
5.3.2 Departamento Financeiro 25
5.3.3 Departamento Comercial 25
5.3.4 Departamento de Vendas 26
5.3.5 Departamento de Depósito 26
5.4 Layout **26**
5.5 Processos Operacionais **27**
5.5.1 Fluxograma Horizontal 28
5.5.2 Fluxograma Vertical 30
6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL **32**
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS **34**
7.1 Gestão **35**
7.2 Inovação de Produto **36**
7.3 Marketing **37**
7.4 Marketing Digital / Virtual **39**
7.5 Meio Ambiente **40**
7.6 Produção **41**
7.7 Qualidade **42**

8 PLANO DE AÇÃO 45
8.1 Gestão 45
8.2 Inovação de Produto 45
8.3 Marketing 45
8.4 Marketing Digital / Virtual 46
8.5 Meio Ambiente 46
8.6 Produção 47
8.7 Qualidade 47
9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES 48
9.1 Gestão 48
9.2 Inovação do Produto 48
9.3 Marketing 49
9.4 Marketing Digital/ Virtual 49
9.5 Meio Ambiente 50
9.6 Produção 50
9.7 Qualidade 51
10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL 52
10.1 Investimentos 53
10.2 Custos 53
10.3 Demonstração do Resultado e Exercício 54
10.4 Balanço Patrimonial 56
10.5 Fluxo de Caixa 58
10.6 Indicadores Financeiros 61
10.6.1 Índices de Liquidez 61
10.6.1.1 Liquidez corrente 61
10.6.1.2 Liquidez seca 62
10.6.1.3 Liquidez geral 63
10.6.2 Índices de Endividamento 64
10.6.2.1 Índice de endividamento 64
10.6.2.2 Índice de cobertura de juros 64
10.6.3 Índices de Atividade 65
10.6.3.1 Prazo médio de recebimento 65
10.6.3.2 Prazo médio de pagamento 66
10.6.3.3 Giro do estoque 67
10.6.3.4 Giro do ativo 67
10.6.4 Índices de Rentabilidade 68
10.6.4.1 Margem de lucro bruto 68
10.6.4.2 Margem de lucro operacional 69
10.6.4.3 Margem de lucro líquido 70
10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total 70
10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio liquido 71
10.7 Ponto de Equilíbrio 72

10.8 Realidade X Projeções 73
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS 75
12 REFERÊNCIAS.....77
APÊNDICES 81
APÊNDICE A– Questionário de Gestão.....81
APÊNDICE B– Questionário de Inovação de Produto.....82
APÊNDICE C – Questionário de Marketing 83
APÊNDICE D – Questionário Marketing Digital/ Virtual 84
APÊNDICE E – Questionário de Meio Ambiente.....85
APÊNDICE F – Questionário de Produção.....87
APÊNDICE G – Questionário de Qualidade.....88

1 INTRODUÇÃO

O relatório técnico foi desenvolvido dentro da empresa TNT Apucarana que possui uma estruturação privada, com fins lucrativos, que atua no mercado de tecidos a 5 (cinco) anos no estado do Paraná. Sua matriz é localizada no município de Apucarana.

Inicialmente, a análise partiu de seu planejamento estratégico, que abrange todos os métodos que a empresa adota para alcançar seus objetivos, desde a sobrevivência dentro do mercado além do público que se pretende a concorrência até mesmo a posição que pretendida no mercado.

Nota-se que, o “planejamento estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem dois riscos futuros aos resultados esperados” (DRUCKER, 1984)

Dessa forma, ao iniciar a análise foi possível incluir também a atuação das matrizes SWOT, BCG e Ansoff, tendo uma principal atuação na empresa sendo necessária na tomada de decisão final, pois oferecem uma estrutura descomplicada para análise.

Como mercado vem se tornando completamente mutável, a todo momento, sendo um ambiente instável e competitivo, o que exige das organizações um melhor posicionamento, um plano estratégico, que colabore para o crescimento da empresa.

Desse modo, o relatório não é composto apenas pelos parâmetros estratégicos, mas também do estudo pode-se compreender melhor a estrutura da organizacional compostas por seus muitos processos complexos. Além de, detalha-los para entender seu funcionamento como um todo.

Em vista disso, foi possível analisar a organização como um todo, seu histórico no mercado, bem como toda sua estrutura organizacional por meio do organograma. Além de suas unidades organizacionais, seu layout e processos operacionais descritos em formatos de fluxogramas horizontais e verticais.

Portanto, não se deve atentar apenas a alguns fatores de muitos que compõem a empresa, pois, não se poderia programar metas e objetivos que necessitam de suporte monetário sem uma análise minuciosa de toda parte financeira da organização.

Tendo em vista, o avanço do mercado e seus muitos adventos a análise das demonstrações visa extrair informações para tomada de decisão. O perfeito conhecimento do significado de cada conta facilita a busca de informações precisas” (MATARAZZO, 2003).

Assim, as demonstrações são os relatórios, fontes de informação gerencial, utilizados para exibir o desempenho da empresa, podem estar contidos elementos sobre a lucratividade da empresa, produtividade, liquidez, endividamento e seu compromisso com as obrigações assumidas.

Por fim, o relatório é uma integração do estudo de todos os setores, planejamentos, investimentos, analises de mercado, e demonstrações contábeis, para que seja estabelecido qual o melhor plano a ser seguido para o futuro do empreendedor e sua organização.

2 ANÁLISE DE MERCADO

O mercado, primeiramente, são os consumidores em potenciais que tenham interesse na comercialização de produtos para satisfação de suas necessidades. Sendo o local que comercialização e interação entre os consumidores e comerciantes, os ligando diretamente de acordo com a demanda necessária.

Dessa forma, aborda os dados sobre o segmento e ramo de atuação que a organização englobara, além do potencial público-alvo consumidor, a relação do seu produto e fornecedores, e ainda o posicionamento da concorrência.

Portanto, possibilita que a empresa seja bem-sucedida no ramo adotado por ela, ou seja, busca os caminhos para um bom começo que permitirá o crescimento continuo da empresa.

É por meio da análise que se estabelece a quantidade de público-alvo em relação ao tamanho do mercado, devido a abordagem quantitativa, quanto a pesquisa qualitativa, sobre perfil do consumidor, seus comportamentos e hábitos.

A análise de mercado possibilita o alcance das informações sobre as variáveis do mercado, por isso devem ser elaboradas de acordo com o máximo de relevância das informações para a organização, para que não desencadeie o mau êxito do negócio.

Assim para uma análise suscita de informações relevantes dentro da organização, assim análise deve seguir: o estudo dos clientes, dos concorrentes e dos fornecedores. (ROSA, 2007)

Para o sucesso do ramo empresarial adotado, o empreendedor deve sempre dar ouvido aos futuros clientes, pois devido a eles, como colaboradores, que se dará o sucesso na formação do negócio. De acordo com as necessidades que os satisfarão devendo se analisar: suas características gerais, interesses, comportamentos, a necessidade de comprar tal produto e quais e onde estão os clientes. (ROSA, 2007)

Entretanto, os fornecedores serão a fonte valiosa de informações para o empreendedor, já que esse possui interesse direto na organização, cabendo a eles o fornecimento da matéria prima, equipamentos, além de serem detentores do ramo a ser seguido, podem passar conhecimento de negócios similares, que conquistaram ou não o êxito de acordo com o comercializado.

Por fim, os concorrentes devem ser analisados a fundo, tendo uma maior atenção, pois são eles, as organizações que produzem produtos similares ao da

empresa, chamados de direitos. Porém, não deve deixar de atentar aos indiretos que é “aquele que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos”. (DORNELAS, 2001)

2.1 Análise Macro ambiental

É todo ambiente externo da empresa, que são as variáveis incontroláveis podendo ser: sociais, tecnológicos, política, econômicos e legais.

Essas variáveis não se modificam por causa da empresa, ou seja, a empresa que ficará impactada devido a tais mudanças da área externa da empresa.

Portanto, o “macroambiente é constituído dos elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam o setor e as empresas nele inseridas e relacionadas”. (CECCONELLO E AJZENTAL,2008)

Sendo assim, a análise deve selecionar em qual área a empresa está inserida, qual área influenciara no negócio. Onde caberá a identificação de quais aspectos serão relevantes para a empresa, sendo esses os pontos que serão importantes na tomada de decisões.

As variáveis podem tanto o impacto positivo, as oportunidades, ou negativo, as ameaças. Dentre eles podem ser, econômica devido à atual conjuntura econômica mundial, bem como pode ser política sendo uma política de importação/exportação (grau de abertura da economia).

A análise vai das variáveis mais impactantes, ou seja, que tem uma influência, ou impacto, maior na empresa, será tratado como prioritárias, até as menos impactantes tratadas após. Devendo sempre ser priorizadas as que tiverem um maior grau de impacto na organização.

2.2 Apresentação Setorial

2.2.1 Cinco Forças de Porter

O autor Michel E. Porter mundialmente reconhecido por sua obra *Estratégia Competitiva* (1986), foi o responsável por influenciar diretamente na gestão e competividade, desenvolvendo uma ferramenta que pudesse observar e avaliar o ambiente externo da empresa. Sendo um conjunto de forças que fundidas influenciam na rentabilidade da empresa.

As 5 (cinco) forças criadas por Porter, mostram que as empresas não se resumem apenas a seus colaboradores já pré-estabelecidos, mas também as cinco forças atuantes positivamente, ou seja, no lucro, e negativamente, sendo o risco da empresa.

> "as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes" (PORTER, 1990).

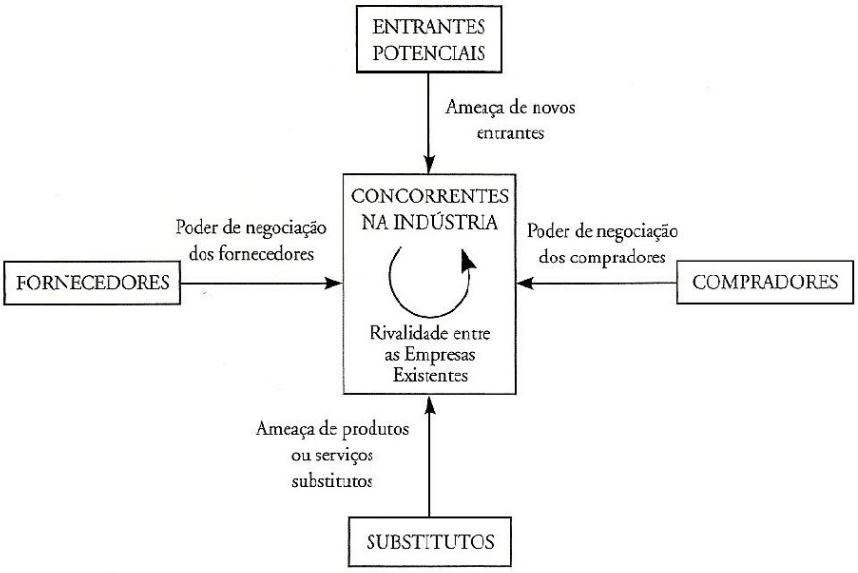
Dessa forma, por meio desta análise pode-se identificar a competitividade do ambiente em que a empresa está inserida. Assim em pouco tempo as ferramentas criadas por Porter, para a identificação da área externa da empresa foram: Ameaças de novos entrantes; O poder de negociação dos clientes; O poder de negociação dos fornecedores; A ameaça de produtos ou serviços substitutos; A rivalidade entre as empresas existentes (concorrentes).

Assim de acordo com Porter (1989):

> [...] uma posição de custo produz para a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes; defende a organização contra compradores e fornecedores mais fortes; proporciona barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala (maiores ganhos) e vantagens de custo (menores custos); coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos concorrentes na indústria; protegem a empresa contra as cinco forças competitivas (grau de rivalidade, as ameaças de entrada, ameaça de substitutos, o comprador e o fornecedor)."

Contudo, tais ferramentas foram rapidamente adotadas e passaram a ser incluídas nos métodos de ensino, consultoria além de projetos de pesquisa.

Figura 1- As cinco forças de Michael Porter



Fonte: Porter (2004)

2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade ocorre com concorrentes diretos, sendo esses os que comercializam o mesmo tipo de produto, no mesmo ramo de mercado.

Assim, entende-se a prática de competitividade que os concorrentes exercem. Sendo de suma importância, pois possibilita que as pessoas de interesse da empresa tenham conhecimento dos pontos fortes de seus concorrentes, possibilitando então traçar estratégias para que a empresa obtenha sucesso.

Portanto, quando se tem uma atuação no mesmo ramo, intensifica a concorrência dentro do mercado, a tornando mais hostil para empresas do mesmo setor que comercializam o mesmo tipo de produto (PORTER, 2004)

No setor em que a empresa TNT Apucarana atua, (tecido não tecido), a precificação do material é muito instável, tanto pelo material, quanto pela alta do mercado, ou pela indústria. Assim, faz com que o cliente realize semanalmente cotações com diversas distribuidoras diferentes para conseguir o melhor orçamento, aumentando bastante a concorrência de quem tiver o preço mais baixo pela metragem ou bobina.

2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes

O poder que os clientes/compradores exercem sobre as fábricas, onde exigem uma qualidade maior do produto, porém um preço mais acessível ou mais baixo.

Desse modo, “a escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial” (PORTER, 2004). Contudo, tal visão estratégica, pelo que apregoa o autor, irá estabelecer como afetará a rentabilidade da empresa, do mercado em que atua, sendo de maneira positiva ou negativa.

Assim, a concorrência pode vir de várias formas, até como pressão, em que influenciará a empresa a competir melhor, até mesmo quanto sua qualidade de atendimento.

O poder de negociação é ainda maior quando se tratar de clientes que compram em numerosas quantidades tais produtos ou serviços, assim quando há um melhor custo benefício ou qualidade no atendimento pode ser os diferenciais que os manterão interessados.

Dessa forma, durante a pesquisa pode-se notar que dentro da empresa TNT Apucarana há uma técnica de entendimento com as necessidades do cliente, para que haja uma compreensão por parte dele da mesma forma.

Portanto, muitas vezes há urgências que precisam ser cumpridas, devido a programação que a empresa fez, mas algumas vezes é necessário explicar ao cliente o processo, para que ele saiba que há um prazo para o que ele deseja pedir.

2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores são diretamente ligados aos participantes da indústria, não só produzem, mas também podem ditar as condições do mercado, por elevarem os preços e também afetarem a qualidade dos serviços e produtos.

Portanto, podem afetar a rentabilidade da indústria, ou seja, qualquer rentabilidade pode ser transferida aos seus fornecedores por ser uma empresa de TNT de pequeno porte.

Como citado anteriormente, os fornecedores são capazes de ditar regras do mercado, muitas vezes, e em empresa de distribuição de TNT, como é o foco desse

trabalho, foi capaz de notar toda uma programação desde a compra a faturamento, uma compra em grande escala como é feita em empresa de pequeno porte se não for bem formulada ou cumprir as demandas e urgências pode gerar graves prejuízos, até porque depende do consumidor para ditar as compras, além do estoque, para os fornecedores.

2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos são aqueles consumidos no lugar de outros, ou seja, pode haver a troca de um por outro. Desse modo, se diz produtos substitutos, quando se busca outros produtos que pode desempenhar a mesma função na empresa (PORTER, 1986).

Entretanto, alguns produtos que estão sujeitos a tendência, além das melhorias, cabem a esses estar sempre na linha de risco para substituição em relação ao preço-desempenho.

Assim, o retorno que a indústria tem do fornecimento de seus produtos, varia muito para que as empresas possam fixar seus lucros em cima do valor que pago para o fornecedor.

Portanto, como tratamos de uma empresa que faz a distribuição de tecido não tecido foi percebido que ele pode ser substituído, por tecidos reutilizáveis, ou seja, algum tecido de baixo custo que possa no final da produção abaixar todo o custo gerado por ela.

2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes

As novas empresas que é inserem no mercado, trazem consigo novas capacidades, além de ganhar lugar no mercado, ou seja, participação no mercado atual.

Desse modo, pontua- se que:

> “Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.” (PORTER, 2004)

Portanto, refere-se ao nível de competividade das novas empresas no setor que atuam e relação aos concorrentes já existentes. Contudo, esses novos entrantes,

primeiramente vão enfrentar as barreiras do mercado, ou seja, as diferenciações de produto, a economia.

O ramo de tecidos não têxteis nem sempre esteve tão em alta quanto atualmente, com a produção de revestimentos de estofados, decorativos e mascaras. Desse modo, quando se percebeu uma alta e oportunidade, principalmente na pandemia que iniciou em 2020, para um novo empreendimento, pode-se notar o investimento crescer consideravelmente e uma maior procura por parte do consumidor.

2.3 Análise do Segmento

2.3.1 Mercado Consumidor

O mercado consumidor é a representação do público alvo, que se beneficiará de todo o produto ou prestação de serviço oferecida pelo mercado. Sendo assim, uma parte vital do empreendimento, devendo realizar toda uma coleta do perfil do consumidor da empresa na área em que atuará.

Assim, com a realização de uma pesquisa sobre o público alvo, pode-se estabelecer qual será a demanda do produto comercializado.

No cenário atual, a demanda pela procura de TNT cresceu excessivamente devido a fabricação de máscara e jalecos por conta da pandemia, contudo, a venda de TNT sempre foi voltada para a produção de estofados, lojas de artigos para festas, lojas de artigos para tapeçaria.

2.3.2 Mercado Concorrente

A concorrência está baseada na comercialização de um mesmo produto oferecido por várias empresas similarmente a sua. Portanto, é importante estar atento as várias estratégias adotadas por outras empresas do mesmo ramo, bem como, os valores e o público alvo.

Entretanto no ramo de TNT, na região da cidade de Apucarana, existe um concorrente que faz distribuição de TNT, contudo, sendo uma organização que tem maior poder de influência sobre a média de preço do TNT nesta região.

2.3.3 Mercado Fornecedor

O mercado fornecedor é o principal ativo que afeta toda rentabilidade da organização, tendo uma relação com o fornecedor a qual influencia diretamente. Sendo ofertado por eles toda matéria prima e equipamento para fluência da empresa.

Portanto, a pesquisa para o fornecimento do material utilizado dentro da empresa pode ser feita por meio de uma coleta de dados, essas informações são repassadas através de ligações para cotação de valores nas indústrias que habitualmente fornecem matéria para a empresa.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

3.1 Matriz BCG

A matriz BCG, busca classificar os produtos de acordo com o potencial de cada um, estabelecendo assim um portfólio mais organizando para fazer uma melhor redistribuição de seus recursos aplicados neles (KOTLER, 2000).

Figura 2- Matriz de Crescimento/Participação- Matriz BCG

Fonte: Autor do trabalho (2021)

Assim adaptando a matriz para o ramo do TNT, poderá ser aplicada em seu portfólio de gramaturas e cores, a fim de identifica-los como estrela, vaca leiteira, interrogação e abacaxi.

No quadrante de maior comercialização (estrela), tem a cor preta na gramatura sessenta e branca gramatura cem. Após, temos pouco crescimento, mas alta participação (vacas leiteiras) que são as colorações brancas gramatura quarenta e coloridos.

Em seguida, há os produtos que não se sabe se serão mantidos no portifólio, mas ainda constam lá (interrogação), são as cores brancas e pretas ambas gramaturas cento e vinte. Por fim, temos os que serão removidos catálogo, pois estão defasados e

não tem saída desses produtos (abacaxi), sendo TNT's (tecidos não tecidos) estampados e metalizados.

3.2 Matriz SWOT

A técnica de *SWOT* foi desenvolvida e aplicada pelas escolas americanas nos anos de 1960- 1970 e também considerada por alguns autores como F.O.F.A (força, oportunidades, fraquezas, ameaças).

A matriz tem por objetivo analisar as forças e fraquezas da empresa, bem como suas oportunidades e ameaças. Assim a análise *SWOT* é o cruzamento das oportunidades junto com as ameaças externas com os pontos fracos e fortes da empresa. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003)

Figura 3- Matriz de SWOT/ F.O.F.A

Fonte: Autor do trabalho (2021)

Através das análises, pode-se aplicar um plano estratégico buscando a sobrevivência da empresa no mercado atuante. Assim, ao analisar os pontos internos é a apresentação das qualidades da empresa, além de ficar evidenciado as carências da

empresa, bem como nos pontos externos se tem as oportunidades e ameaças, concorrências, como apresentado na figura 3 acima.

Conforme representado acima, pode-se notar que a empresa possui muita presença, força, na sua qualidade de atendimento tanto no pré-venda, quanto após, além de manter um padrão de qualidade em seus produtos, desde a indústria fornecedora até a TNT Apucarana, qual faz a distribuição.

As oportunidades aproveitadas pela empresa são de característica implícita, na maioria das vezes, como supracitado a pandemia, no que se tratou do fornecimento de matéria-prima para jalecos, máscaras, o que ocasionaram vendas acima da média.

Contudo, suas fraquezas podem afetar um pouco sua logística, nesse caso podemos citar o sistema operacional desatualizado que não comporta com crescimento da empresa, além da falta de poder aquisitivo, o que pode afetar de certo modo, as vezes, suas oportunidades.

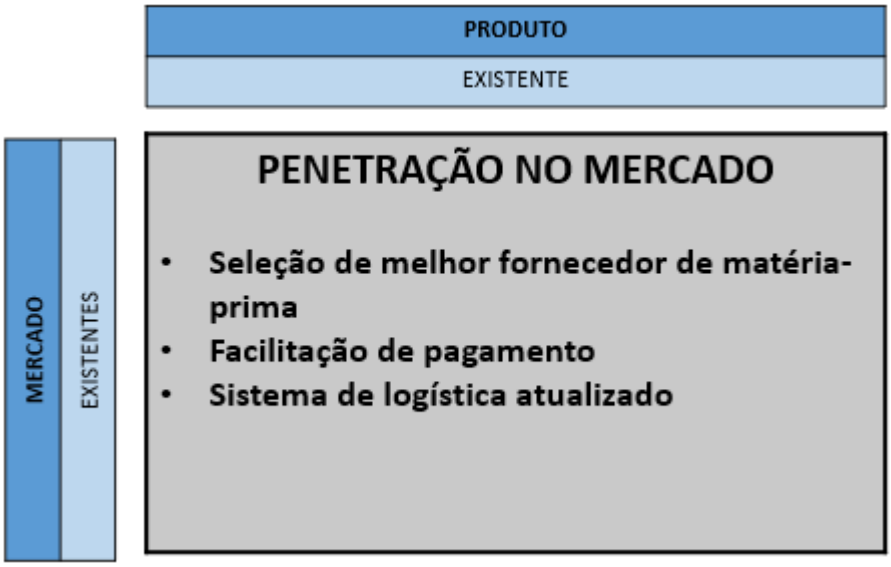
Assim, pode-se notar que com os atuais avanços e altas do mercado em tempos atuais, a empresa conta com ameaças dessa oscilação de valores de matéria prima, além da variação de valores baixos da concorrência, porém com materiais de pouca qualidade, mas com preço sempre melhor.

3.3 Matriz Ansoff

A matriz *Ansoff* faz a relação do produto com o mercado, podendo ser conhecida também por matriz produto/mercado, o seu dimensionamento é feito através dos produtos e do mercado.

As possíveis estratégias a serem desenvolvida, sendo elas: a penetração de mercado, o investimento em produtos pré-existente no mercado em que a organização atua; o desenvolvimento de mercado são os produtos que existem no mercado, mas não na área em que a organização atua; desenvolvimento de produtos, lançamento de novos produtos na área da empresa; e diversificação, lançamentos de novos produtos em área diversa da que a empresa atua. (DIAS, 2004)

Figura 4- Matriz Ansoff: produto e mercado



Fonte: Autor do trabalho (2021)

Assim, a aplicação das estratégias possibilita aos gestores das organizações o cumprimento de suas metas e objetivos, bem como sua missão, pode- se montar com base nas informações fornecidas a matriz *Ansoff* da empresa TNT Apucarana, conforme demonstrado na figura 4.

4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

As oportunidades e ameaças sempre estarão presentes no ambiente mercadológico, algo que está acima da empresa, sendo assim é sempre necessário tem um gestor preparado para tais adventos e inovações do mercado e a foi feita em planos macroambiente e do ambiente setorial

O empreendimento analisado atende muitos revendedores de sua região, pois é um atacado que faz a distribuição do TNT (tecido não tecido), o aumento das revendas, são decorrentes de oportunidades percebidas pelo empreendedor e pelos dias atuais em que o mercado se encontrou na fabricação de máscaras e jalecos, épocas de pandemia.

Nota-se, que a organização construiu estratégias implícitas, que se tornaram atividades funcionais, mesmo não havendo um planejamento estratégico estruturado e oficializado para toda a organização (PORTER, 1989).

Portanto, a empresa percebe as oportunidades implícitas, ou seja, a pandemia foi uma que repentinamente surgiu no mercado, logo, os proprietários procuram projetar os recursos internos para suprir as metas e objetivo necessários, para se obter vantagem sobre os concorrentes.

5 ORGANIZAÇÃO

5.1 Histórico da Organização

A organização é composta por funções e cargos separados hierarquicamente, os quais todos os integrantes da empresa estão sujeitos e subordinados. Deve ser em conformidade logica, de acordo com o modo de gestão nítido e racional.

Portanto Cury expõe que, “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo o qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (2000, p. 116).

A empresa TNT Apucarana é uma pessoa jurídica, sendo sua razão social M A L Santos EIRELI, atua há mais de 5 (cinco) anos no setor de distribuição de TNT (tecido não tecido), está situada no Estado do Paraná, na Cidade de Apucarana localizada na Rua Henri Hermann Robert Storm nº 47, Bairro Parque Industrial Zona Oeste II

Constituída, inicialmente por seu fundador e proprietário, no final de 2014, a partir de sua idealização e execução para obter sua própria empresa, fazendo assim a própria distribuição da mercadoria em todo Brasil.

No entanto, após um período já contava com a ajuda de mais dois colaboradores, atualmente totalizando 3 (três), cujas funções de administração e gestor geral é feita pelo próprio proprietário, e as funções de venda, financeiro e compras é feita pelo segundo funcionário e por último a área comercial é feita por um funcionário especifico e especialista em comercial.

5.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é composta pelas devidas funções dos respectivos órgãos que compõe a empresa, formando assim os níveis de hierarquias na organização.

Em vista disso, a estrutura “é um instrumento essencial para o desenvolvimento e para a implementação do plano organizacional nas empresas, ela está delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas” (OLIVEIRA, 2004, p.82).

No entanto, pode ser vista como um processo do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo

que haja o cumprimento das atividades ordenadas além de exercerem a autoridade que lhes foi competida (VASCONCELLOS, 1989).

Desse modo, a estrutura propõe a distribuição formalmente das tarefas, bem como coordenadas. Portanto, o modelo das estruturas irá depender diretamente de como a empresa está constituída, analisando a estratégia, o tamanho da organização, a tecnologia e o ambiente.

A estrutura está sempre sujeita a flexibilidade conforme o momento que a organização está, para que possa cumprir suas necessidades. Logo, não é inerte, estando exposta as influências externas, sendo o ambiente qual foi inserida, bem como as internas, tais como estratégia, a tecnologia disponível.

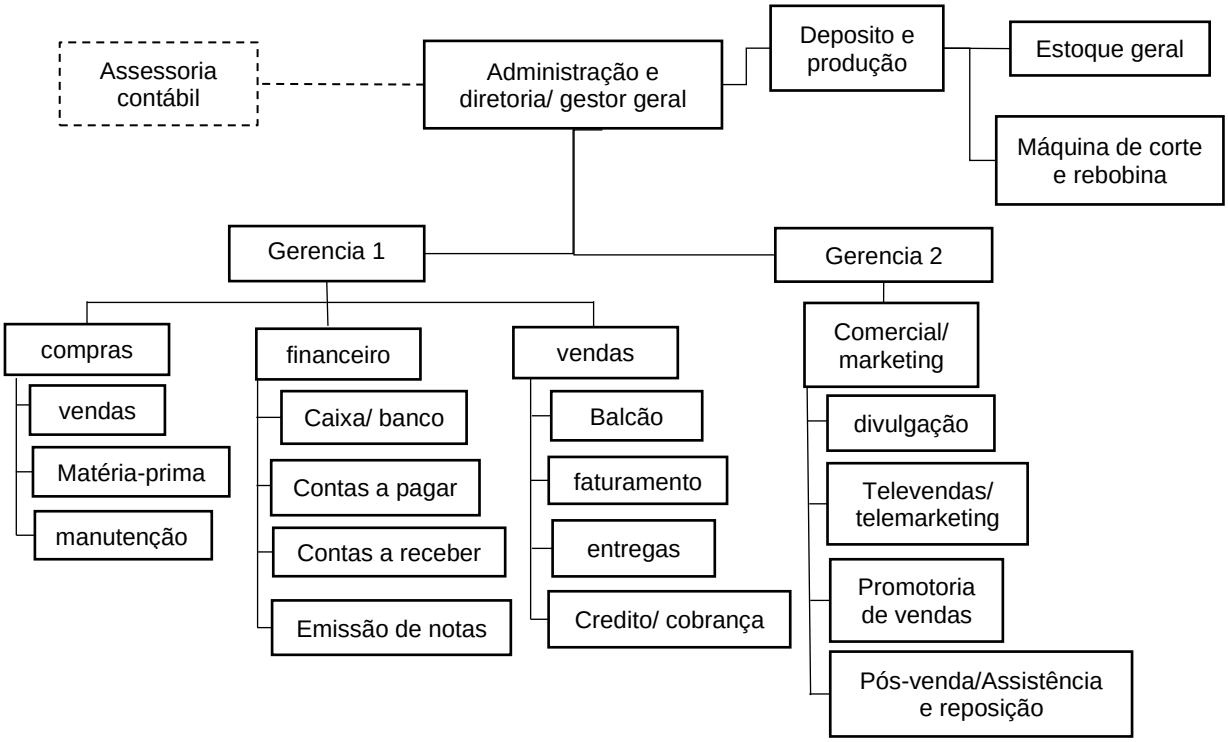
Dessa forma, a estrutura permite que um grupo de colaboradores, exerçam, executem, combinem e controle recursos de modo que produza valor na empresa conforme compete ao ambiente em que está situada.

Assim para Oliveira (2000), a estrutura faz a junção das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de cada unidade do conjunto organizacional da empresa.

Contudo, o método organizacional deverá atender as exigências do ramo em que está inserida, servindo como um controle das atividades realizadas designadas hierarquicamente, desde a relação interpessoal ao planejamento de metas e objetivos.

Assim, podemos ver o organograma representado na Figura 5, demonstrado os três setores da empresa, conforme dados fornecidos pelo proprietário.

Figura 5- Organograma Empresa TNT Apucarana



Fonte: Autor do trabalho (2020)

Por se tratar de uma empresa de distribuição de TNT de porte pequeno, o diretor é responsável pela função de gestor geral. O organograma da empresa TNT Apucarana, é composto de um total de 3 colaboradores gestor geral/ administração e diretoria, gerência 1 (um) e gerência 2 (dois).

A administração e diretoria, além de gestor geral, é representado pelo proprietário da empresa, que mantém a comunicação com a assessoria contábil, bem como faz a checagem do depósito, estoque geral, para o corte e o rebobino do material.

Assim, repassará a gerência 1 as funções de compras, vendas e financeiro, como também a gerência 2 as atividades comercias e de marketing a serem realizadas, metas e objetivos a serem cumpridos. Cabendo a ele o ordenamento exato das tarefas, a serem realizadas.

A gerência 1 de compras, vendas e financeiro, ficará responsável pela cotação e compra das mercadorias, ou seja, a matéria-prima e seus respectivos custos. Além de fazer o caixa interno da empresa, gerar as contas a pagar, a receber, e toda cobrança.

Assim, o gerente comercial deve comandar todo o telemarketing/ televendas, bem como a promoção do produto dentro do mercado para empresas que não adquiriram.

5.3 Unidades Organizacionais

5.3.1 Departamento Administrativo

O departamento administrativo deve liderar os demais, coordenando em suas divisões das atividades para sempre haver um alinhamento, alcançando os objetivos estabelecidos.

É por meio dele que é feita toda a fiscalização em outros setores, gerindo tarefas aos demais, fazendo um planejamento estratégico bem como estar presente na tomada de decisões.

Assim, o administrativo é o centro da empresa pois, é através dele que traça novas metas e estratégias, além de ser vital saber de todos os processos e operações que compõem a organização.

5.3.2 Departamento Financeiro

O Departamento Financeiro é gerido pela gerência 1 que faz o controle de caixa e bancos da empresa e as despesas fixas, contas a pagar, controla a emissão e notas fiscais, bem como contas a receber de serviços contratados.

A contabilidade da distribuidora é realizada por um escritório terceirizado.

5.3.3 Departamento Comercial

Nesse departamento é liderado pela gerência 2, que tem como objetivo especifico ser especialista no marketing da empresa, bem como a promoção dos produtos para novas empresa, além de controlar as televendas e telemarketing da empresa. Assim, serão feitos o atendimento pós-venda e a reposição do material adquirido.

5.3.4 Departamento de Vendas

No setor de vendas, é realizado todo o faturamento dos produtos vendidos pela empresa, fazendo o balanço de toda saída da mercadoria na empresa. Além da checagem de cobranças e crédito disponível para empresas.

Bem como, realiza o atendimento ao balcão para os clientes que decidirem fazer visitas à empresa.

5.3.5 Departamento de Depósito

No depósito é feita toda a alocação das mercadorias, suas divisões de acordo com as cores e gramaturas, o estoque é divido por prateleiras onde se estocam os materiais.

Visto que, é o depósito que fica instalado as maquinas de produção de divisão das mercadorias, sendo a máquina de corte e de rebobinar o produto.

5.4 Layout

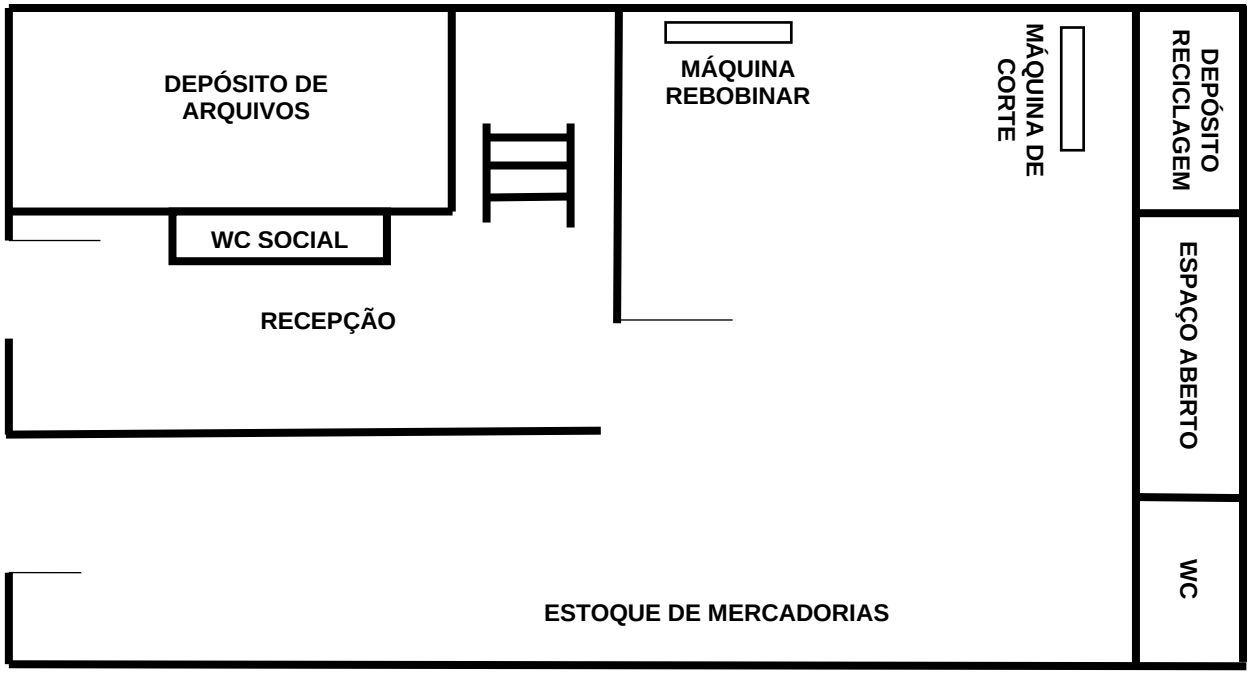
O Layout ou arranjo físico é o espaço físico da empresa e todos os seus elementos sendo eles, seus equipamentos e materiais.

Portanto, o arranjo físico segundo Cury (2000), evidencia todos os ambientes existentes dentro para uma melhor divisão da organização considerando a adaptação dos funcionários em seu ponto de trabalho, além da alocação dos moveis e equipamentos.

Dentro do layout é importante destacar que, é feito dentro dele a relação de aproveitamento de todo e organização do produto estacado para a distribuição. Com isso, leva-se em consideração o tipo de atividade que será realiza dentro do espaço e a capacidade de alocação de maquinas para a execução dele.

Portanto para melhor funcionalidade do espaço pode-se consultar um especialista em engenheiro para a projeção física da empresa.

Figura 6- Layout TNT Apucarana



Fonte: Autor do trabalho (2020)

O arranjo físico da empresa TNT Apucarana é composto inicialmente pela recepção, dois banheiros sociais e depósito de arquivos, aos fundos o estoque das mercadorias além das máquinas de corte e rebobino de material e por fim o depósito de recicláveis e o espaço aberto.

5.5 Processos Operacionais

Os processos operacionais, são realizados para fazer a divisão dos trabalhos realizados dentro da empresa, estruturados em uma sequência lógica pela metodologia de processamento

Para empresas comerciais e de serviços o plano descreve “como será feito o atendimento ao cliente, as políticas de venda e de financiamento, os sistemas de entregas, o relacionamento com o público, a seleção de fornecedores, as políticas de compras e de estoque etc.” (CHIAVENATO, 2005, p. 192)

Desse modo, os processos operacionais podem ser utilizados como uma identificação das etapas, bem como adequar o operacional para cada funcionário que a executara tal função.

Sendo que a empresa pode ser considerada um organismo vivo, necessita de equilíbrio em seu funcionamento para que todas suas partes funcionem, logo sua diretoria, departamentos e colaboradores são tidos como processo.

Contudo, os processos podem ser apresentados em forma de fluxogramas, que pode ser “uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo, bem como sua análise e desenho” (D’ ASCENÇÃO 2001, p. 110).

Os fluxogramas colocam em evidência em formato lógica as etapas e os problemas existentes dentro delas ou em sua colocação, como atividades desnecessárias, identificando um melhor aproveitamento dos recursos, propostos através de uma solução racional.

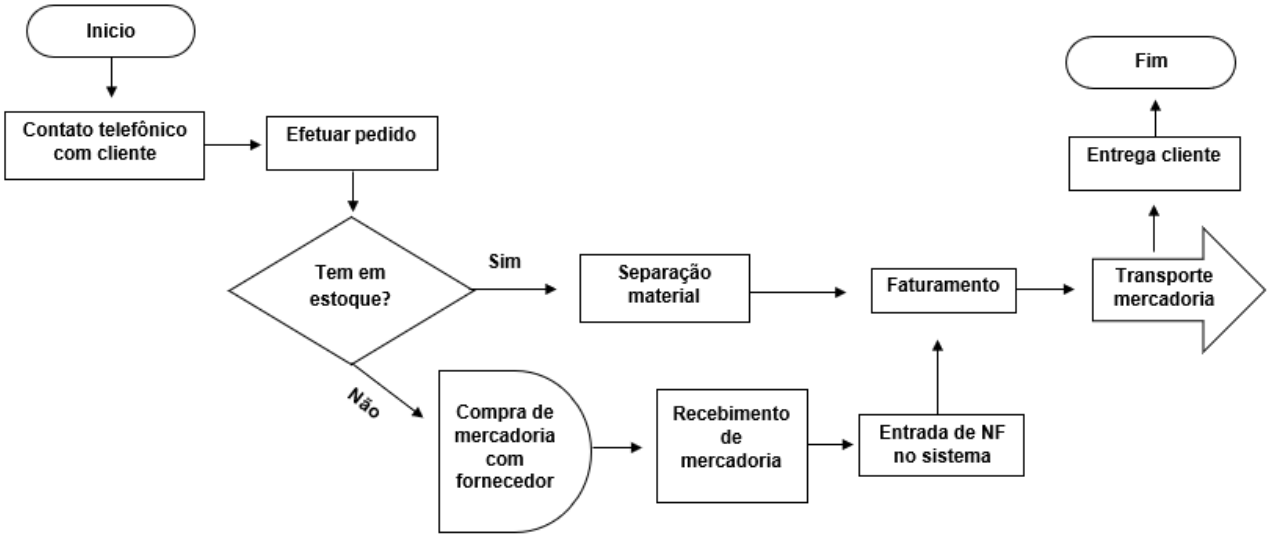
Enfim, “o fluxograma faz o mapeamento do processo, indicando as entradas e saídas de todos os subprocessos, a fim de entender através da representação visual como o processo é executado” (KAMEL, 1994, p.83). Sendo de grande importância para o funcionamento correto da empresa, além de mostrar qualquer operação existente.

5.5.1 Fluxograma Horizontal

O fluxograma horizontal, tem por objetivo representar o início das atividades da empresa da esquerda para direita, demonstrado a sequência das tarefas a serem desenvolvidas para se, analisar o processo detalhadamente.

As dimensões dos processos realizados dentro da empresa TNT Apucarana podem ser representadas desde o início, conforme a Figura 7.

Figura 7- Fluxograma da Empresa TNT Apucarana



Fonte: Autor do trabalho (2020)

O fluxograma representa todos os processos existentes dentro da empresa, dando início pelo contato telefônico com o cliente até a compra de mais mercadorias de uma organizacional para reposição do estoque.

Dessa forma, havendo mercadoria em estoque parte para sua separação de cor e gramatura desejada, com isso faz o processo de faturamento e por fim com o carregamento do caminhão a entrega do destinatário final.

Quando não houver a mercadoria em estoque prossegue pelo processo de autorização de cotação para a compra, em caso de não haver possibilidade encerra o processo.

Havendo a possibilidade de autorização, consulta-se o fornecedor acerca da disponibilidade do produto no estoque da organizacional, após a autorização do fornecedor libera o pedido para faturamento e faz a emissão da NF para a empresa organizacional, no caso a TNT Apucarana.

Após serem realizadas as devidas fiscalidades, é realizado o recebimento da mercadoria e a devida conferencia dos volumes pedidos, em seguida faz o lançamento da NF de entrada ao sistema da empresa, com quantidades e valores especificados.

Desse modo, feita a atualização das mercadorias no sistema, é destinado a alocação das mercadorias em estoque, quando realocadas pode-se partir para o faturamento referente a venda do produto. Assim, concluísse com a emissão da NF do consumidor organizacional e a respectiva entrega da mercadoria em sua empresa.

5.5.2 Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical é utilizado para descrever a rotina dos processos, ele é formado por colunas verticais sendo especifico os processos através de simbologias para sua descrição.

É de fácil compreensão, pois expõem uma melhor clareza das operações, além de possuir mais detalhadamente as informações. O fluxograma vertical, conseguisse dividir um processo maior e com mais operações, mas simples e limitado o número de operações que o compõem. (D’ASCENSÃO, 2001)

Quadro 1- Fluxograma Vertical Gerente Vendas

Fluxograma vertical			
Rotina: Fluxograma vertical	Símbolos		Totais
Atual x / Proposta		Operação	4
		Transporte	1
Tipo de rotina: Vendedor		Controle	1
Empresa: TNT Apucarana		Espera	0
Efetuado por: Gerente 1		Arquivo provisório	0
Data:		Arquivo definitivo	0

Nº	Simbologia	Funções	Descrição rotina
		Vendas	Contato com empresa para a venda
		Vendas	Faturamento do pedido após a venda
		Vendas	Checagem da disponibilidade do produto em estoque
		Vendas	Separação da mercadoria em estoque
		Vendas	Emissão da NF para o cliente organizacional
		Vendas	Entrega da mercadoria para a organizacional

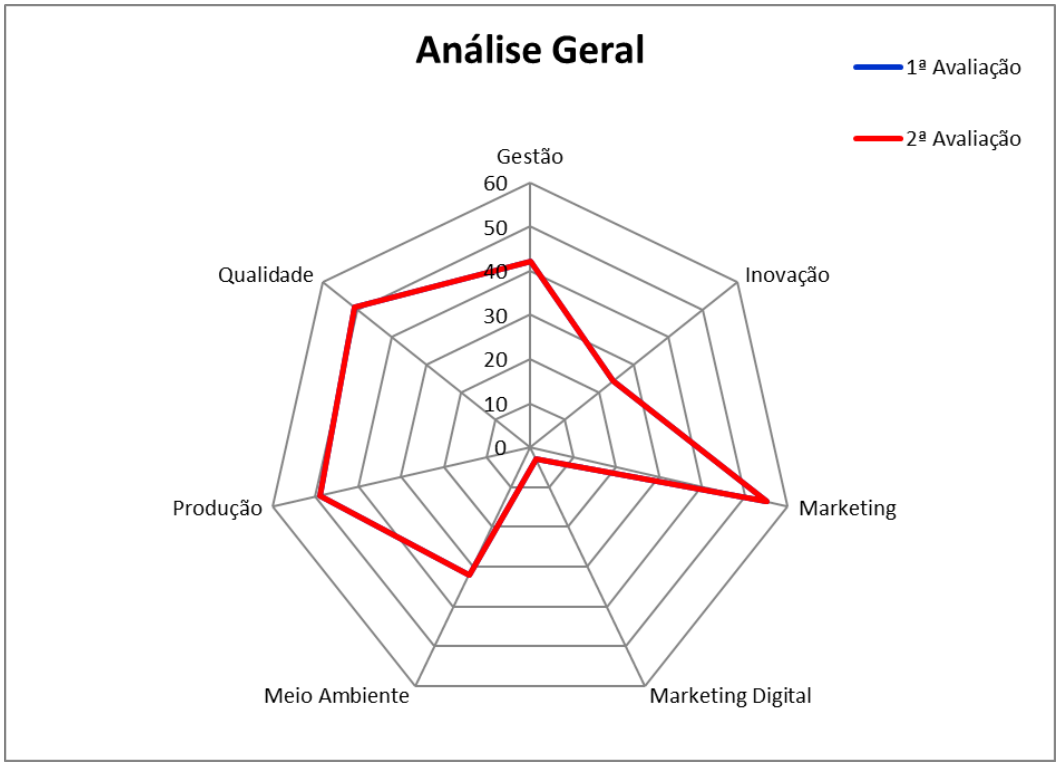
Fonte: Autor do trabalho (2020)

A parte de vendas, está voltada para o contato de com a empresa para a venda da mercadoria, onde é feito o faturamento do produto além de sua disponibilidade no estoque, com isso realiza a venda faz sua devida separação além de realizar a emissão fiscal para a entrega do produto a organizacional.

6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

O gráfico de análise geral é todo o levantamento de segmentos diferentes que estão contidos na empresa, sendo eles a gestão, qualidade, produção, marketing, meio ambiente, inovação e marketing digital.

Figura 8- Gráfico de análise geral da empresa



Fonte: Autor do trabalho (2020)

Nota-se, que ao observar a figura gráfica que a pontuação vai de 0 (zero) a 100 (cem), que constitui a nota com base nas respostas obtidas através do questionário. Assim, o gráfico é dividido em 7 (sete) dimensões que abrangem todos os principais setores e processos da empresa.

Como resultado das avaliações coletadas a empresa poderá aplicar o plano de ação criado a partir do diagnóstico demonstrado acima, sendo elaborado o plano de médio e longo prazo, traçando uma estratégia competitiva, bem como melhorias de gestão, inovação do produto, marketing, marketing digital/ virtual, meio ambiente, produção e qualidade.

Desse modo, o diagnóstico deve observar e averiguar as dificuldades presentes dentro da organização, buscando sempre a forma mais viável de realizar melhorias nos

procedimentos que deverão ser aplicados para a solução desses problemas (GOCCO; GUTTMAN, 2005).

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O tópico de análise e discussão será trabalhado as dimensões de gestão, inovação do produto, marketing, marketing digital/ virtual, meio ambiente, produção e qualidade, onde foram resultantes da aplicação do diagnostico empresarial, o qual coletou os dados a serem apresentados, segundo a 1ª e 2ª avaliação.

Através desta avaliação pode-se traçar o diagnóstico organizacional da empresa, ou seja, uma melhor compreensão e esclarecimento de identificação dos processos internos que ocorrem, além dos métodos aplicados na empresa cujo estudo foi realizado.

Portanto, dentro da pesquisa, através das respostas coletadas, pode-se atestar que existem resultados fracos que foram sinalizados nas figuras gráficas demonstradas nos próximos subtítulos de cada respectivo setor analisado e feitas sugestões a partir dos resultados obtidos.

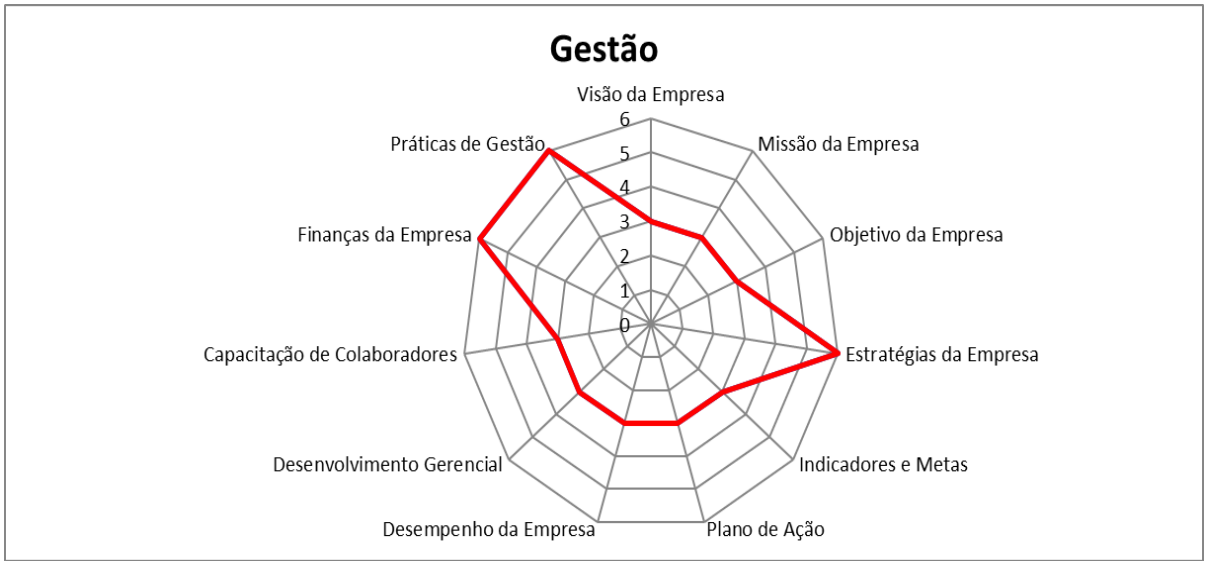
Assim, é definido como um “plano amplo e geral desenvolvido para atingir objetivos de longo prazo” (CERTO, 2003). Nota-se, que com o breve relato de cada setor pode-se gerar uma pontuação geral daquele setor.

7.1 Gestão

A gestão é o planejamento seja ele de contabilidade, seguranças ou técnicas é a partir dela que se observa a necessidade de cada setor. Assim, a gestão empresarial aborda o planejamento desde o processo de tomada de decisão pré-estabelecida até o êxito de atingir determinada meta.

Portanto, planejar consiste em estabelecer prioridades e visualizar então caminhos para chegar a elas. (CHIAVENATO, 1993).

Figura 9- Gráfico de análise de gestão da empresa



Fonte: Autor do trabalho (2020)

Na figura 9 está demonstrado resultados baseados em coleta de dados na área da gestão dentro da empresa, os quais foram passados através de perguntas feitas para o gestor, atingindo, de acordo com a 1ª e 2ª avaliação, uma pontuação de acordo com a figura gráfica.

Foram obtidas baixas pontuações nas seguintes áreas: desenvolvimento gerencial, desempenho da empresa, visão da empresa, missão da empresa, objetivo da empresa, indicadores e metas, plano de ação e capacitação de colaboradores.

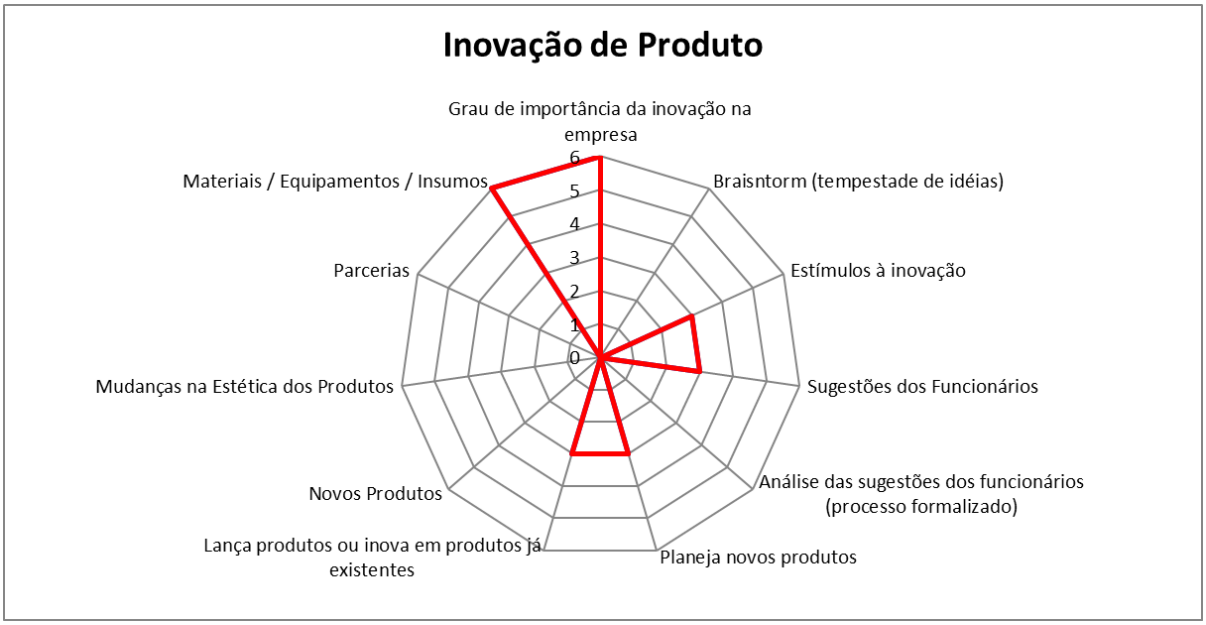
As áreas citadas anteriormente, possuem nota 3 (três) na 1ª e 2ª avaliação, são áreas menos desenvolvidas dentro desta dimensão da empresa, tendo baixa atuação ou estão informalmente definidas para os colaboradores.

Entretanto, nos segmentos de finanças, práticas de gestão e estratégias da empresa, possui índices altos em sua pontuação. As respectivas áreas são aperfeiçoadas de acordo com as necessidades da empresa, como o fluxo ativo de caixa, há algumas práticas de gestão que apresentam melhorias e as estratégias que, mesmo informalmente definidas, para serem elaboradas são levadas em consideração informações internas e externas da empresa.

7.2 Inovação de Produto

É a inserção de um novo bem ou serviço dentro da empresa, significativamente melhorado, sendo eles no que concerne especificações técnicas ou meterias de diferente qualidade. Assim, a inovação de produto está diretamente ligada, ou seja, fundada na inovação tecnológica para atender a demanda de clientes (DE BES E KOTLER, 2011).

Figura 10- Gráfico de análise de inovação de produto da empresa



Fonte: Autor do trabalho (2020)

Nota-se, que na figura acima que determinadas etapas não apresentam pontuação, ou seja, são consideradas inexistentes dentro da empresa, casos como as parcerias, mudanças na estéticas dos produtos, novos produtos, análise de sugestões de funcionários (processo formalizado) e a técnica de *Brainstorm* (tempestade de ideias).

Portanto, essas técnicas não possuem pontuação satisfatória, de acordo com a figura gráfica, por vários fatores que vão desde, serem desconhecidas dentro da empresa, a não análise de ideias ou sugestões, até mesmo usarem cópias de produtos que são padronizados. Havendo, dessa forma, uma pontuação extremamente baixa nesta área da empresa.

Entretanto, ademais dentro da empresa, há técnicas que tiveram pequena atuação na empresa em determinado segmento bem como, o lançamento de produtos ou inovação de existente, planejamento de novos produtos, sugestões de funcionários e estimulo a inovação.

Da mesma forma, temos dois segmentos com atuação maior dentro da empresa, neste setor de inovação, sendo eles o grau de importância de inovação na empresa e os materiais, equipamentos e insumos.

7.3 Marketing

O marketing é a conexão da empresa com o consumidor, a conexão que irá gerar valores mútuos, além de satisfação plena. A empresa deve executar o planejamento qual irá suprir as necessidades de seus clientes, sendo que o marketing abrange “um processo social e gerencial através do qual os indivíduos e grupos obtém aquilo que desejam e que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros” (KOTLER, 1998, p. 3).

Figura 11- Gráfico de análise de marketing da empresa

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Conforme demonstrado na figura gráfica acima, nota-se que a uma variação de 0 (zero) a 100 (cem) entre as pontuações das etapas dentro desse segmento.

Inicialmente, as áreas mais prejudicadas do marketing são: os meios de divulgação, marca e catálogo de produtos. Tais áreas, não são conceituadas dentro da empresa, por não possuir nada referente aos assuntos tratados, não fazendo uso destes segmentos dentro da empresa.

Após, analisa-se o planejamento de marketing, o ciclo de vida do produto e a logomarca da empresa, são áreas de pouca informação e investimento, porém de pontuação 3 (três), definidas informalmente dentro da empresa, como o planejamento estratégico, além do ciclo de vida do produto que se analisa esporadicamente, bem como a logomarca que não possui registro.

Em seguida, medianamente, tem-se a gestão de relacionamento com clientes, onde é feito o contato eventual com clientes diretamente pela empresa, sempre levando em consideração o *feedback*.

Entretanto, obteve-se um grau elevado de relevância atingindo pontuação máxima, o processo de conhecimento da empresa de seus clientes, todos os ativos ligados a empresa.

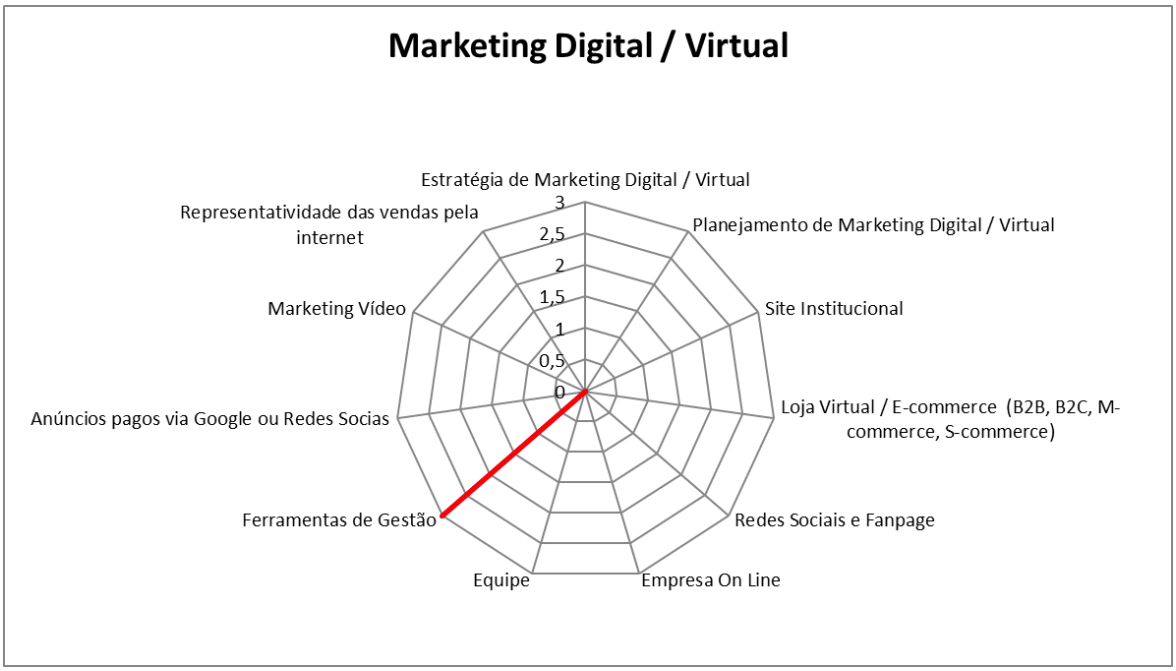
Além da formalização do processo de comunicação mensal com seus clientes, para pesquisas de satisfação ou compra de material de acordo com a necessidade do

consumidor. Por fim, possui uma relação de qualificação de seus fornecedores, um processo estruturado, buscando um contato direto.

7.4 Marketing Digital / Virtual

O marketing digital, surgiu há tempos atrás, porém se aperfeiçoou com o advento da tecnologia, devido a novas tendências podendo ser definido como um “conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida.” (LIMEIRA, 2010, p. 10).

Figura 12- Gráfico de análise de marketing digital da empresa



Fonte: Autor do trabalho (2020)

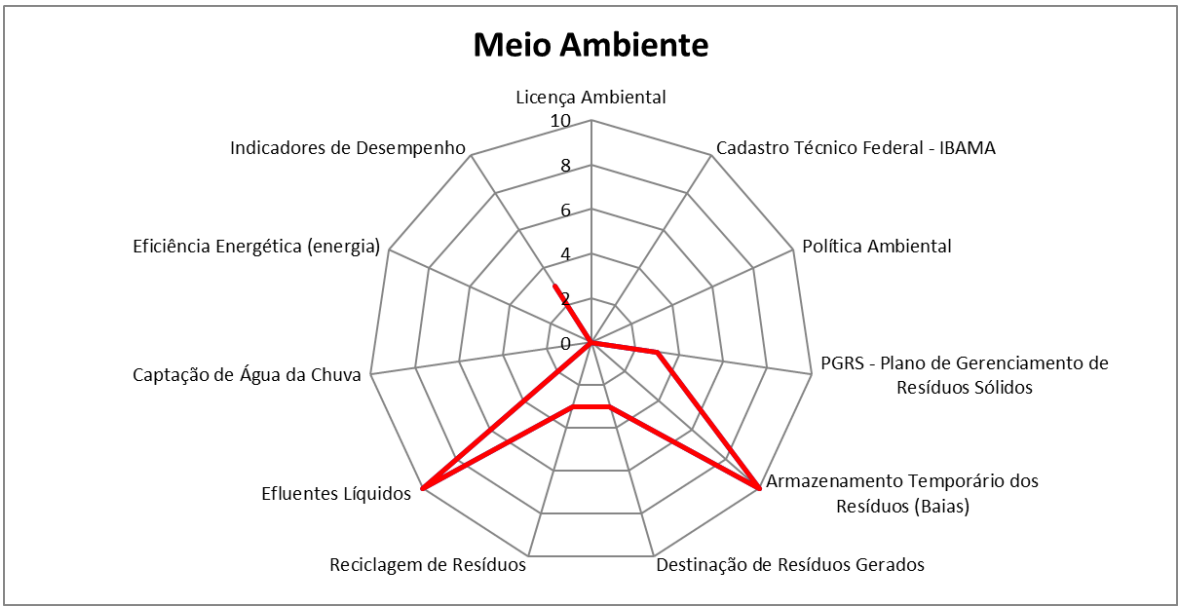
O gráfico, apresenta que a empresa desconhece e não faz uso das ferramentas do marketing digital, apenas conhece as ferramentas de gestão, porém não atinge a pontuação almejada do setor.

Contudo, atinge a pontuação de 3 (três) pontos nas ferramentas de gestão, não há utiliza, apenas tem conhecimento da existência, nota-se que a figura gráfica possui pontuação que vai de 0 (zero) a 3 (três), considerando três como máximo.

7.5 Meio Ambiente

O meio ambiente é conceituado desde seu texto constitucional, pode ser considerado como um conjunto de fatores não apenas de situações estáticas, mas dinâmicas, compostas de seus ambientes vivos ou não vivo. Portanto, nos dias atuais, não se deve atentar a antiga e rigorosa separação do homem, mundo natural e mecânico. (SANTOS, 1996).

Figura 13- Gráfico de análise do meio ambiente na empresa



Fonte: Autor do trabalho (2020)

Pode-se verificar, de acordo com os dados levantados no gráfico, a empresa não faz uso das licenças ambientais, por se tratar de uma empresa que faz apenas a distribuição do TNT, e não a transformação da matéria-prima como a indústria. Assim, como não possui o cadastro técnico Federal- IBAMA, nem possui, dessa igual maneira, uma política ambiental.

Dessa forma, não faz a captação de água da chuva, ou seja, não faz o aproveitamento para posteriormente usar ou consumir. Assim como, não possui um sistema de eficiência energética e nem utiliza de acompanhamento mensal sobre o consumo de energia elétrica.

Todavia, faz a destinação de resíduos gerados e a reciclagem destes, sendo através da coleta à terceiros, sem registros, e faz a destinação sem acompanhamento do plano de gestão de resíduos, desse modo não controla a certificação do destino.

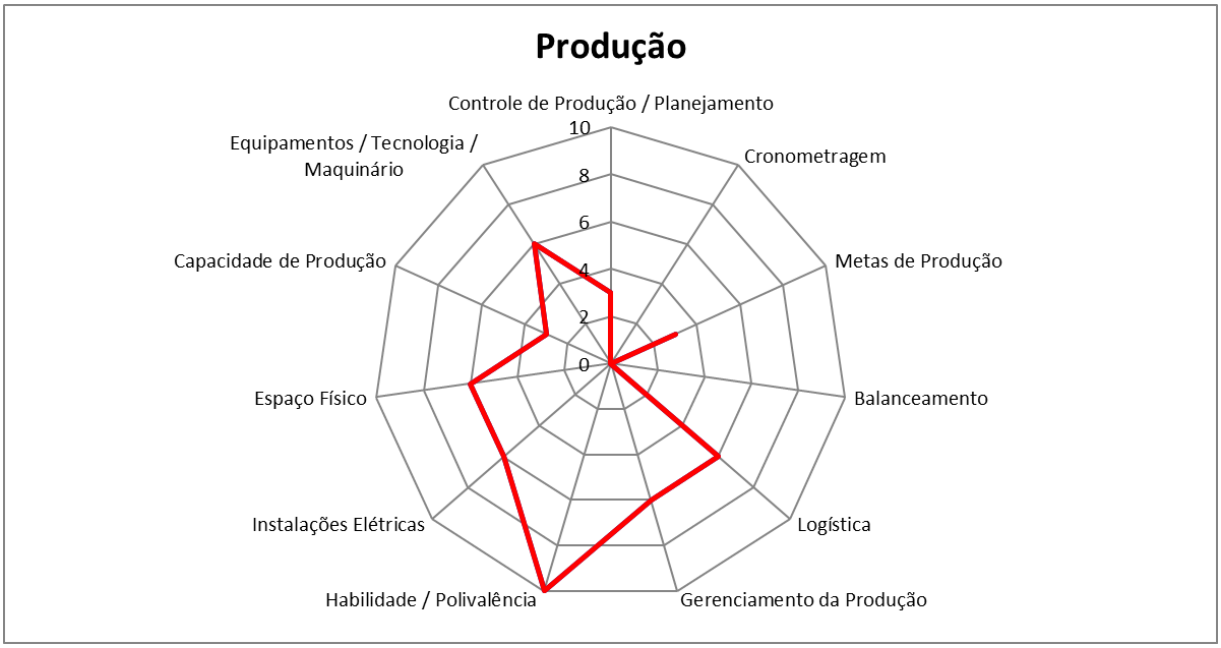
Outrossim, faz todo o armazenamento desses resíduos, para o futuro descarte, os mantendo isolados de contato humano, além do sol, chuva e solo. Logo, os efluentes líquidos são tratados na planta da empresa, sua armazenagem correta, porém seu tratamento é terceirizado.

7.6 Produção

A administração da produção é a junção da necessidade de insumos, recursos máquinas e equipamento, além do capital investido (CHIAVENATO, 2005). Fazendo uma análise dos interesses operacionais combinados com a habilidade de pessoas capacitadas para executar, ou operar, a organização estrategicamente.

Assim, observando toda a necessidade de alocar os recursos necessários para a produção, para garantir o processo produtivo, e por fim atender as metas e objetivos.

Figura 14- Gráfico de análise da produção da empresa



Fonte: Autor do trabalho (2020)

O controle de produção é executado por um gerente, que ficará encarregado do controle dos pedidos para a produção. Contudo, os pedidos feitos para a produção, não possuem um padrão quanto a sua cronometragem, não havendo tempo nem método específico de ser executado, nem ao menos o balanceamento dos processos.

As metas da empresa, estão informalmente definidas, não sendo formalizadas para o acesso dos funcionários apenas repassadas de acordo com demanda.

A empresa conta com a sistematização de alguns métodos executados quanto a logística, pois possui um controle separado tanto da matéria-prima, do esgotamento do produto, de seu armazenamento em estoque, da movimentação e para a expedição no produto.

A gerencia da produção, é realizada por funcionários práticos, porém sem formação superior ou técnica certificada. Portanto, verifica-se de acordo com o gráfico, que há um alto índice dos funcionários da empresa possuírem habilidade/ polivalência dentro da empresa, todos executam variadas tarefas dentro da empresa, ou seja, possuem várias funções.

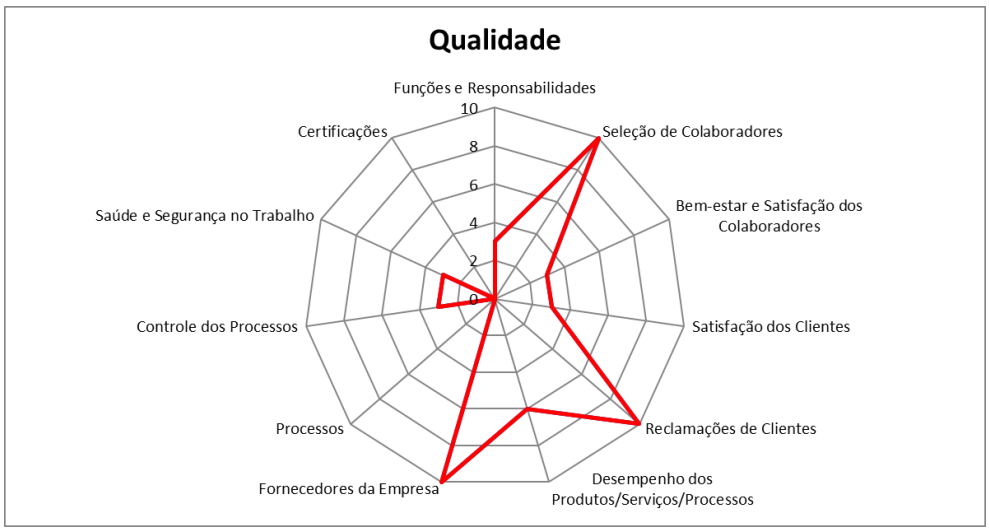
As instalações elétricas e o espaço físico para a produção, ambos atendem a necessidade da quantidade e parcialmente a produção, sendo adequados a empresa de pequeno porte.

Em síntese, a empresa em relação a sua produção, acolhe a capacidade máxima em sua produção, pois não abrange parceria de terceiros. Assim, ao atingir sua capacidade total de produção, busca sempre por automatizar o maquinário para o melhor desempenho, quando há grande procura no mercado.

7.7 Qualidade

A qualidade é citada em termos gerais e técnicos dentro da produção, para seu aperfeiçoamento se tornou a satisfação do cliente, verificando quais empresas teriam uma maior credibilidade no mercado, com o desenvolvimento da dimensão da qualidade. (JURAN, 1995)

Figura 15- Gráfico de análise da qualidade da empresa



Fonte: Autor do trabalho (2020)

A hierarquia da empresa, ou seja, as funções e responsabilidades, estão definidas informalmente de acordo com a capacidade de desenvolvimento do funcionário em determinada área para qual foi selecionado, analisando a praticidade de resolução das metas específicas daquele setor.

Portanto, a seleção dos colaboradores leva em consideração os requisitos e responsabilidades definidas para cada função e setor. Dessa forma, a exigência física e mental do colaborador é levada em consideração quando detectada dificuldade existente em seu cargo.

O processo de formalização das satisfações dos colaboradores e bem-estar, bem como a satisfação dos clientes, não possui um método padronizados e formalizado pela empresa, portanto possui nota bem inferior, como demonstrado acima.

Para um melhor desempenho dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor, a empresa busca analisar os fatores externos a ela, melhorando, dessa forma seu método de produção, ou seus processos. Desse modo, a escolha dos fornecedores, se deve ao fato da organização selecionar e avaliar periodicamente, os quais geram melhorias em suas ações de fornecimento, assim, há uma pontuação alta quando é voltado a este setor.

Os processos presentes, desde a chegada de material, bem como a alocação, separação, venda dele, não são padronizados, ou seja, não segue um método de linha de produção.

Assim, para a saúde e segurança do trabalho não são aplicadas ações preventivas ou corretivas de certas ações, além de sequer serem identificados, apenas alguns deles são colocados em pauta. Portanto, não possui nenhuma implantação de certificação acreditada ou por clientes, como consta em negativo no gráfico demonstrado.

8 PLANO DE AÇÃO

8.1 Gestão

A ferramenta de indicadores e metas é pouco utilizada no âmbito da organizacional, deixando claro a carência de formalização desse procedimento para as estratégias e metas relacionadas a estes indicadores, sendo, primordial estabelece-los, segundo o plano de ação, para que se possa analisar o resultado gerado através das metas estabelecidas.

Desse modo, será feita a analise através de gráfico que terá como base as estratégias e metas atingidas para gerar os indicadores e resultados pretendidos.

O investimento em área gerencial dentro da empresa, é pouco ou esporadicamente realizado, e quando feito não é aplicado dentro da empresa, portanto, o plano de ação prevê que é de fundamental importância treinar e capacitar o gerente de cada setor para se atingir os objetivos impostos.

8.2 Inovação de Produto

Na dimensão de inovação do produto, a empresa TNT Apucarana não possui uma análise de sugestões de funcionários através de um processo formalizado, assim, nota-se que é necessário inserir um método padronizado para as análises de ideias, pois estão em contato direto com as informações passadas pelos clientes, sendo um intermediário da empresa com o consumidor.

No caso das parcerias, a empresa deverá contatar seus fornecedores, afim de firmar um contrato de sistema de parcerias para o fornecimento de matéria-prima e insumos.

8.3 Marketing

A empresa em questão possui poucos atributos em relação ao marketing, porém dois fatores que influenciam diretamente em chamar atenção do cliente são o fato de não possuir propaganda nos meios de comunicação e o catálogo de apresentação do TNT (tecido não tecido).

Os veículos de comunicação são de extrema importância para a relevância da empresa, pois, é por meio deles que alguns consumidores buscam referências de empresas.

Portanto, os meios de comunicação propostos no plano de ação são através de propagandas rádio e a criação de uma página da empresa no *Facebook* onde se tem uma grande demanda de procura de produtos e serviços.

Assim, torna-se importante atrair visualmente os consumidores para isto, visa montar um catálogo com todas as amostras físicas do produto, o qual será de fácil compreensão, além de converter em algo concreto para o consumidor.

8.4 Marketing Digital / Virtual

A era do marketing digital/ virtual deve ser introduzida dentro da empresa, devido suas várias ferramentas que visam ter mais disponibilidade, seja de produto ou serviço oferecido pela empresa.

No caso da empresa em questão, que se trata de uma distribuidora de TNT (tecido não tecido), o primeiro passo para se estabelecer virtualmente, a longo prazo, é a criação de um site institucional visando expandir a pauta de clientes que não tem acesso ou ainda não conhecem a empresa.

Portanto, a organização deve se posicionar dentro do mundo virtual trazendo mais representatividade dentro da internet, buscando métodos estratégicos para que consumidores e empresas possam ter acesso, possibilitando uma troca de informações ágeis, especializadas e dinâmicas.

8.5 Meio Ambiente

O plano de ação ambiental busca solucionar e atender a demanda das transformações socioambientais. Portanto, é importante para a organização atender as responsabilidades de se posicionar em relação ao meio ambiente.

Foi detectado que a empresa não faz a captação da água da chuva, para solucionar essa questão, deve-se instalar na sede da empresa um sistema adequado que faça, além da captação o tratamento dessa água para, assim, ser reutilizada.

Portanto, é necessário contratar uma empresa especializada, terceirizada, para a instalação do sistema adequado.

Outro ponto socioambiental importante de melhoria, é o desenvolvimento dos indicadores de desempenho que ajudarão no racionamento do consumo de energia, água ou no descarte de resíduos e materiais. A partir dos indicadores é feito o levantamento de todo o consumo dentro da empresa e, assim, pode-se realizar um planejamento de melhorias.

8.6 Produção

A produção da empresa pede por um plano de ação imediato para dois pontos críticos observados, sua capacidade máxima de produção, que não conta com a parceria de terceiros, e suas metas de produção.

Dessa forma, é importante estabelecer as metas para a produção, pois, foi constatado na empresa que elas são definidas informalmente deixando de maneira implícita o que se pretende, portanto, foi verificado que, é necessário formaliza-las as tornando de fácil acesso por meio de um planejamento semanal, uma vez que precisam ser cumpridas diariamente.

Assim, a capacidade de produção da empresa quando atinge sua capacidade máxima causa alguns prejuízos relevantes, como o atraso de entrega dos materiais aos seus consumidores. Desse modo, o planejamento busca evitar a sobrecarga de funções em outros setores da empresa, integrando um novo colaborador a este setor.

8.7 Qualidade

Os principais processos executados na empresa não são formalizados, o que os torna não padronizados, em vista, disso buscou-se uma solução que os possa tornar otimizados e, assim, formaliza-los para atender à solicitação do cliente.

Nota-se, que a empresa não possui um método de avaliação para seus clientes, o qual, dificulta verificar o resultado que as ações da empresa influenciaram em seus clientes, em vista disso, o plano determina que a satisfação dos clientes deve ser frequentemente avaliada e documentada para eventos futuros.

9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

9.1 Gestão

Dentro da gestão da organizacional foram selecionadas duas estratégias para serem melhoras pelo plano de ação. Assim, o método de indicadores e metas precisa de melhoria imediata, entretanto, no caso do desenvolvimento gerencial as melhoras a serem aplicadas serão a longo prazo até julho de 2021. Como demostrado no quadro abaixo.

Quadro 2- Cronograma de gestão

GESTÃO	Indicadores e metas	Imediato
GESTÃO	Desenvolvimento Gerencial	Julho 2021

Fonte: Autor do trabalho (2020).

9.2 Inovação do Produto

Na dimensão de inovação do produto, foi constatado duas áreas que necessitam de reparação para serem desenvolvidas. O prazo para melhoria das respectivas áreas é de imediato e para abril de 2021, de acordo com a tabela inserida.

Quadro 3- Cronograma da inovação do produto

INOVAÇÃO DE PRODUTO	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)	Imediato
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Parcerias	Abril 2021

Fonte: Autor do trabalho (2020).

9.3 Marketing

O marketing da empresa possui alto índice de necessidade de ajusto, pois, carece das duas estratégias que afetam diretamente a empresa. Com a devida atribuição das melhorias, sendo o catálogo de produtos de fácil reparação e com prazo imediato e os meios de divulgação cotados para fevereiro de 2021, a empresa poderá prosperar com o plano de ação aplicado.

Quadro 4- Cronograma de marketing

MARKETING	Catálogo	Imediato
MARKETING	Meios de Divulgação (banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)	Fevereiro 2021

Fonte: Autor do trabalho (2020).

9.4 Marketing Digital/ Virtual

A empresa não utiliza muitas ferramentas de marketing digital, porém, foram observados dois ajustes a serem cumpridos. Sendo eles a elaboração de um site institucional previsto para janeiro de 2021 bem como, a representatividade de vendas pela internet para maio de 2021, ambas estratégias a longo prazo. Como colocado na tabela abaixo.

Quadro 5- Cronograma de marketing/ virtual

MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Site Institucional	Janeiro 2021
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Representatividade das vendas pela internet	Maio 2021

Fonte: Autor do trabalho (2020).

9.5 Meio Ambiente

A empresa precisará desenvolver sua responsabilidade socioambiental, portanto, para dar início ao processo de reparação ao meio ambiente, a organização irá instalar até a data de setembro de 2021 um sistema que faça a captação de água da chuva e o tratamento para ser reutilizada. Assim, poderá ampliar seus indicadores de desempenho até outubro de 2021.

Quadro 6- Cronograma do meio ambiente

MEIO AMBIENTE	Captação de Água da Chuva	Setembro 2021
MEIO AMBIENTE	Indicadores de Desempenho	Outubro 2021

Fonte: Autor do trabalho (2020).

9.6 Produção

A produção da empresa deve executar mudanças imediatas nos pontos relacionados a sua capacidade de produção e suas metas de produção, deixando de sobrecarregar outros setores ao atingir sua capacidade máxima e formalizando suas metas.

Quadro 7- Cronograma da produção

PRODUÇÃO	Capacidade de Produção	Imediato
PRODUÇÃO	Metas de Produção	Imediato

Fonte: Autor do trabalho (2020).

9.7 Qualidade

Como demostrado na tabela abaixo acerca dos índices de qualidade, os tópicos selecionados exigem transformações imediatas de melhoria dentro da empresa, tanto em seus processos quanto no seu método de avaliação de satisfação dos clientes.

Quadro 8- Cronograma de qualidade

QUALIDADE	Processos	Imediato
QUALIDADE	Satisfação dos Clientes	Imediato

Fonte: Autor do trabalho (2020).

10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

A análise da viabilidade financeira da empresa, conta com a junção de todas as entradas e saídas envolvidas no processo, seja caixa ou investimentos, custos, ou seja, todos os seus recursos são envolvidos.

Dessa forma, é baseada em uma série de análise de números e dados de sua atual situação econômica e financeira operacional, levando em consideração sua rentabilidade. Assim, tem por objetivo “extrair informações das demonstrações contábeis para ser utilizada no processo de tomada de decisão da empresa”. (PADOVEZE; BENEDICTO, 2004, p. 75)

Logo, o processo foi feito a partir da separação dos dados contábeis, as numerações são deduções hipotéticas não foi apresentado nenhum dado contábil que condiz com a realidade da empresa. As informações foram contabilizadas a partir de um determinado período da empresa.

Portanto, serão analisados seus investimentos, custos gerais, demonstrativos de resultados e balanço patrimonial, de determinado período, e fluxo de caixa, além de ser avaliada com base nos parâmetros dos indicados financeiros.

10.1 Investimentos

Os investimentos passam pelo processo de avaliação, devido às diversas alternativas existentes no mercado financeiro atual, devendo ser baseado na remuneração, liquidez e seguridade. Todo investimento envolve um risco, por que razão é necessário analisar o capital a ser investido, se ele irá aumentar ou diminuir e se foi feito um bom negócio quanto ao investimento.

Na empresa, há necessidade de adotar medidas e procedimentos que possibilitem uma avaliação de investimentos, inclusive os a longo prazo. Dentro da empresa, com o passar dos anos, são necessárias tomadas de decisões para se investir devido aos desgastes nos ativos, seja em reforma ou novas construções necessitando de investimentos a longo prazo.

A viabilidade operacional e financeira irá auxiliar para a tomada de decisão no investimento de um projeto, por meio de análises da capacidade de gerar rendimentos. Dessa forma, a “[...] análise de investimento é um modo de antecipar, por meio de estimativas, os resultados oferecidos pelos projetos” (MEGLIORINI; VALLIN, 2009).

Entretanto, um projeto pode requerer um investimento inicial por parte do investidor, ou seja, esse desembolso inicial se relaciona a saída efetiva de caixa e são direcionados a resultados operacionais futuros. (ASSAF NETO E LIMA 2010)

Portanto, dentro da organização em análise, TNT Apucarana, foi realizado um investimento a longo prazo, em formato de consórcio, que mensalmente é pago o valor de R$ 340,00 (trezentos e quarenta) com a contemplação deste o valor, a administradora de crédito compra a carta contemplada por R$ 20.000,00 (vinte mil reais), deste valor é descontado as parcelas pagas e fica com o lucro líquido, esta importância será revertida em reformas na empresa e inclusão de parte do lucro em seus ativos.

10.2 Custos

Os custos podem ser classificados em fixos e variáveis. São fixos, aqueles que se tornam necessários para o funcionamento regular da empresa, não sofre alteração nem se relacionam com a produção da empresa, como exemplo: luz, aluguel. Os custos variáveis são conforme a produção, tendo relação direta com a produção podendo ser: transportadoras, matéria-prima. (DOLABELA, 1999)

Diante de tamanha instabilidade, bem como competitividade, na área de empreendimentos busca-se a otimização dos custos. Assim, o custo é a “[...] expressão monetária do consumo, da utilização ou da transformação de bens ou serviços no processo de produção de outros bens ou serviços” (MARTINS E ROCHA 2015).

No ramo têxtil de não tecidos, o custo é variável de 5% (cinco) a 10% (dez) de fornecedor para fornecedor, pois como uma distribuidora a TNT Apucarana faz a compra do material por um valor variável de R$ 11,00 (onze reais) por quilograma, a empresa adquiri o produto direto da fábrica para a revenda.

Para os custos fixos da empresa, já pré determinados se tem o aluguel, internet, contabilidade, além de luz e água que são mais variáveis de acordo com o consumo.

10.3 Demonstração do Resultado e Exercício

Através dos demonstrativos pode-se notar a viabilidade do negócio e o retorno financeiro. Portanto, essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de payback, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). (DORNELAS, 2005, p. 162)

A demonstração do resultado e exercício completos, de certa forma, o balanço patrimonial, ela evidenciará os custos e despesas, impostos, além de definir o lucro ou prejuízo do exercício da empresa. Dessa forma, a DRE pode revelar “[...] a formação do resultado, mediante confronto entre as receitas e os correspondentes custos e despesas” (RIBEIRO 2015, p. 58).

Assim, para a demonstração do resultado e exercício da empresa TNT Apucarana, foi considerado todo um período, onde se pode identificar todas as operações feitas dentro da organização, definindo então seu lucro ou prejuízo do exercício, como apresentado no quadro 9 abaixo.

Quadro 9- DRE ano do exercício 2020 da empresa TNT Apucarana

Descrição	Saldo	Soma	Total
(+) Receita Operacional Bruta			
Receita Bruta Comercial			
Venda De Mercadorias No Mercado Interno	635.889,76	635.889,76	635.889,76
(-) Deduções Da Receita Bruta			
(-) Tributos Incidentes S/ Vendas E Serviços			
(-) Simples Nacional	(31.948,53)	(31.948,53)	(31.948,53)
(=) Receita Operacional Líquida			603.941,23
(-) Custo Dos Produtos Vendidos			
Material Aplicado			
Estoque Inicial	(301.231,80)	(301.231,80)	
(-) Deduções Dos Custos			
(-) Estoque Final	767.418,17	767.418,17	466.186,37
(-) Custo Das Mercadorias Vendidas			
Aquisição De Mercadorias			
Compra De Mercadorias	(955.294,73)	(955.294,73)	(955.294,73)
(=) Resultado Operacional Bruto			114.832,87
(-) Despesas Administrativas			
Despesas C/ Pessoal			
Pró-labore	(12.534,00)		
Salários E Ordenados	(36.777,61)		
13º Salário	(3.305,84)		
Férias	(4.407,78)		
FGTS	(3.559,20)	(60.584,43)	
Despesas Financeiras			
Juros Passivos	(179,45)	(179,45)	(60.763,88)
(=) Resultado Operacional Líquido			54.068,99
(=) Resultado Antes Do IRPJ/CSLL			54.068,99
(=) Lucro Líquido Do Exercício			54.068,99

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Os indicadores ilustrados nas figuras acima são demonstrados de maneira prática como funciona a classificação das despesas, custos e receitas dentro da empresa TNT Apucarana.

Portanto, conforme evidenciado no demonstrativo ele apresenta todas as operações realizadas dentro da empresa, contando com o lucro líquido de determinado período.

10.4 Balanço Patrimonial

Para montar o plano de negócio, são necessárias algumas ferramentas e informações gerenciais contábeis, dentre elas encontra-se o balanço patrimonial. Na análise dos balanços são relatados, com base na informação contábil da empresa, em qual atual posição econômica- financeira a organização se encontra, os motivos da evolução retratada além das futuras tendências. (ASSAF NETO, 2007, p. 55).

Desse modo, pode representar um período de tempo da entidade, determinado momento, é onde está inserida os bens e direitos, bem como as obrigações.

O Balanço Patrimonial se torna indispensável dentro de uma organização que exerça ou não uma atividade lucrativa. É uma representação, um demonstrativo estático, da empresa em um período, demonstrando sua situação econômica, financeira e patrimonial (OLAK e NASCIMENTO, 2010, p.68).

No balanço patrimonial apresentado pela empresa TNT Apucarana, é demonstrado todos os ativos circulantes que podem ser, o caixa geral e o estoque onde ficam os bens vinculados ao objeto social, ou seja, mercadoria para revenda, segue ilustrado abaixo no quadro 9.

Quadro 10- Ativos circulantes da empresa TNT Apucarana

Cód. Classificação	Descrição	2020	2019
		31/12/2020	31/12/2019
1 1	**Ativo**		
5 1.1	**Ativo Circulante**	**845.188,78**	**380.393,25**
15 1.1.1	**Disponível**	**77.770,61**	**79.161,45**
52 1.1.1.01	**Caixa**	**77.770,61**	**79.161,45**
160 1.1.1.01.001	Caixa Geral	77.770,61	79.161,45
18 1.1.4	**Estoques**	**767.418,17**	**301.231,80**
62 1.1.4.01	**Bens Vinculados Ao Objeto Social**	**767.418,17**	**301.231,80**
184 1.1.4.01.005	Mercadoria P/ Revenda	767.418,17	301.231,80
1	**Total Ativo**	**845.188,78**	**380.393,25**

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Como, também é demonstrado os passivos circulantes, as suas subdivisões sendo: fornecedores, as obrigações tributárias (ICMS e simples nacional a recolher),

parcelamentos tributários (simples nacional), trabalhistas e previdenciárias (salários e ordenados a pagar e pró-labore a pagar), só as previdenciárias (INSS, FGTS, contribuição sindical e IRPF), parcelamento previdenciário (simplificado previdenciário). Conforme demonstrado no quadro 10. Portanto, é onde fica registrado todas as obrigações que entidade possui, bem como suas exigibilidades.

Quadro 11- Passivos circulantes da empresa TNT Apucarana

Cód. Classificação	Descrição	2020	2019
		31/12/2020	31/12/2019
2 2	**Passivo**		
7 2.1	**Passivo Circulante**	**1.811.645,05**	**1.393.616,51**
26 2.1.2	**Fornecedores**	**1.763.148,78**	**1.361.750,59**
90 2.1.2.01	**Fornecedores Operacionais**	**1.763.148,78**	**1.361.750,59**
427 2.1.2.01.007	Fabritex Ind. Tecidos Ltda	746.188,10	402.480,00
431 2.1.2.01.010	Sul Brasil Ind. Com. S/A	1.016.960,68	959.270,59
27 2.1.3	**Obrigações Tributarias**	**32.082,51**	**19.866,08**
92 2.1.3.01	**Impostos E Contribuições A Recolher**	**20.257,45**	**11.996,27**
205 2.1.3.01.002	ICMS A Recolher	2.498,61	2.498,61
212 2.1.3.01.009	Simples Nacional A Recolher	17.758,84	9.497,66
437 2.1.3.03	**Parcelamentos Tributários**	**11.825,06**	**7.869,81**
438 2.1.3.03.001	Parcelamento De Simples Nacional	11.825,06	7.869,81
28 2.1.4	**Obrigações Trabalhistas E Previdenciárias**	**12.105,79**	**7.691,87**
94 2.1.4.01	**Obrigações Trabalhistas**	**4.293,66**	**3.852,25**
218 2.1.4.01.001	Salários E Ordenados A Pagar	3.363,61	2.964,03
219 2.1.4.01.002	Pró-labore A Pagar	930,05	888,22
9**5 2.1.4.02**	**Obrigações Previdenciárias**	**7.812,13**	**3.839,62**
224 2.1.4.02.001	INSS A Recolher	4.059,27	1.491,65
225 2.1.4.02.002	FGTS A Recolher	2.953,62	1.700,81
226 2.1.4.02.003	Contribuição Sindical A Recolher	531,79	531,79
227 2.1.4.02.004	IRRF PF A Recolher	267,45	115,37
29 2.1.5	**Outras Obrigações**		**4.307,97**
4.307,97			
102 2.1.5.05	**Parcelamentos Previdenciários**	**4.307,97**	**4.307,97**
445 2.1.5.05.001	Parcelamento Simplificado Previdenciário	4.307,97	4.307,97

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Ainda, dentro do passivo há o não circulante, que conta com os parcelamentos do simples nacional e o patrimônio líquido, para melhor entendimento este segue o quadro 11.

Quadro 12- Passivos não-circulantes da empresa TNT Apucarana

Cód. Classificação	Descrição	2020	2019
		31/12/2020	31/12/2019
8 2.2	**Passivo Não Circulante**	**14.189,99**	**21.491,99**
32 2.2.3	**Outras Obrigações**	**14.189,99**	**21.491,99**
108 2.2.3.02	**Parcelamentos Tributários**	**14.189,99**	**21.491,99**
439 2.2.3.02.001	Parcelamento De Simples Nacional	14.189,99	21.491,99
9 2.3	**Patrimônio Liquido**		
34 2.3.1	**Capital Social**	**100.000,00**	**100.000,00**
112 2.3.1.01	**Capital Subscrito**	**100.000,00**	**100.000,00**
418 2.3.1.01.001	Marco Antônio Lucio Santos	100.000,00	100.000,00
37 2.3.4	**Resultados Acumulados**	**(1.080.646,26)**	**(1.134.715,25)**
117 2.3.4.01	**Lucros E/Ou Prejuízos Acumulados**	**(1.080.646,26)**	**(1.134.715,25)**
247 2.3.4.01.001	(-) Prejuízos Acumulados	(1.134.715,25)	(1.134.715,25)
248 2.3.4.01.002	Lucros Acumulados	54.068,99	0,00
9	**Total Patrimônio Líquido**	**(980.646,26)**	**(1.034.715,25)**
2	**Total Passivo E Patrimônio Líquido**	**845.188,78**	**380.393,25**

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Contudo, o patrimônio líquido fica disposto no tópico dos passivos, onde nele, está inserido o capital social e subscrito da entidade como demonstrado no quadro 12, nota-se todos os resultados acumulados expondo os prejuízos e lucros.

Portanto, os quadros 10 a 12 demonstraram as principais contas dos ativos e passivos circulantes, além do passivo não-circulante, que compõem a análise do balanço, assim como a compreensão dos indicadores.

10.5 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa pode ser considerado como um conjunto de entradas e saídas de recursos em um determinado período na empresa, podendo a apurar a disponibilidade financeira da empresa e sua necessidade de capital de giro.

A representação do fluxo de caixa é feita através de uma representação gráfica, planilha, as informações que constam neles possibilitam que a empresas executem programações financeiras e operacionais daquele período, ou seja, sua elaboração analisa possíveis sobras e faltas. (SILVA, 2010).

Portanto, o fluxo de caixa pode depender do seu tempo de projeção. Assim, pode ser “em curto prazo para atender às finalidades da empresa, principalmente, de capital de giro e em longo prazo para fins de investimentos em itens do ativo permanente.” (ZDANOWICZ, 2004, p. 23).

Em vista disso, fluxo de caixa se torna indispensável para gestão financeira dentro da organização, pois dentro dele pode-se aplicar todos os recursos disponíveis para serem utilizados beneficamente na empresa, sem que se dê margem para desperdício do capital. Conforme demonstrado abaixo no fluxo da empresa que está sendo estudada, TNT Apucarana.

Figura 16- Fluxo de Caixa TNT Apucarana

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA - TNT APUCARANA												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33
TOTAL DAS ENTRADAS	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33	116.942,33
SAÍDAS												
Fornecedores	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00	39.000,00
Salarios a pagar	16.900,00	16.900,00	16.900,00	16.900,00	16.900,00	16.900,00	16.900,00	16.900,00	16.900,00	16.900,00	16.900,00	16.900,00
Contas a pagar	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00
Impostos a recolher	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Despesas administrativas	2.645,00	2.645,00	2.645,00	2.645,00	2.645,00	2.645,00	2.645,00	2.645,00	2.645,00	2.645,00	2.645,00	2.645,00
Tributos	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
TOTAL DAS SAÍDAS	113.345,00	113.345,00	113.345,00	113.345,00	113.345,00	113.345,00	113.345,00	113.345,00	113.345,00	113.345,00	113.345,00	113.345,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	3.597,33	3.597,33	3.597,33	3.597,33	3.597,33	3.597,33	3.597,33	3.597,33	3.597,33	3.597,33	3.597,33	3.597,33
2 SALDO ANTERIOR		3.597,33	7.194,66	10.791,99	14.389,32	17.986,65	21.583,98	25.181,31	28.778,64	32.375,97	35.973,30	39.570,63
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	3.597,33	7.194,66	10.791,99	14.389,32	17.986,65	21.583,98	25.181,31	28.778,64	32.375,97	35.973,30	39.570,63	43.167,96
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	3.597,33	7.194,66	10.791,99	14.389,32	17.986,65	21.583,98	25.181,31	28.778,64	32.375,97	35.973,30	39.570,63	43.167,96

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Portanto, pode-se notar que no fluxo de caixa (figura 17) consta todas as receitas e custos da organização, além dos tributos e impostos, salários, contas a pagar e fornecedores sendo um compilado de todos os recursos disponíveis dentro da organização TNT Apucarana, a qual fez o fechamento de um saldo positivo segundo seu fluxo de caixa.

10.6 Indicadores Financeiros

Através de uma análise pelos indicadores pode-se identificar a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa. Segundo as informações traduzidas em valores, podem expor potencialmente problemas a longo ou curto prazo.

Desse modo, com a interpretação de tais dados, pode-se compor o conjunto de ferramentas que os administradores utilizam na avaliação de desempenho financeiro. Pois, é a partir dos indicadores que se baseará a tomada de decisão (OLIVEIRA; SILVA; ZUCCARI, 2010).

10.6.1 Índices de Liquidez

Os índices apresentam a capacidade que organização tem de cumprir com as obrigações, sendo assim “[...] evidenciam a situação financeira de uma empresa frente a seus diversos compromissos financeiros” (ASSAF NETO, 2007).

Portanto os índices “[...] visam fornece um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades” (SILVA, 2013).

10.6.1.1 Liquidez corrente

A liquidez corrente demonstra o valor do ativo circulante contabilizando as dividas inclusas no passivo circulante, ou seja, irá incluir as disponibilidades de valores pagos e recebidos a curto prazo. O “quociente relaciona quantos reais dispomos, imediatamente disponíveis e conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo” (IUDICIBUS, 1998).

Assim, todas as obrigações e dividas vincendas, que são antecipadas sendo estoques e despesas, a curto prazo.

Quadro 13- Cálculo índice liquidez corrente

$$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$LC = \frac{845.188,78}{1.811.645,05}$$

$$LC = 0,47$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Assim, empresa encontra-se entre a média atingindo um índice de R$ 2,00 esta razoabilidade, tendo uma margem redutiva segura de 50% dos ativos circulantes e poder de cobrir suas obrigações (HELFERT, 2000).

A empresa TNT Apucarana possui seu índice de liquidez corrente de 0,47 no ano de 2020, ou seja, para cada R$ 1,00 de seus compromissos a curto prazo ela possui 0,47 de seu capital.

10.6.1.2 Liquidez seca

É utilizado para o pagamento de dívidas a curto prazo, conta com itens de maior liquidez pelo ativo circulante, entretanto, elimina-se o estoque do ativo por não possuir denominador certo e sim ser apenas considerado investimento.

Assim, esse indicador deve demonstrar a disponibilidade imediata que a empresa tem, sem inclusão do passivo circulante (SILVA, 2013).

Quadro 14- Cálculo índice liquidez seca

LS= Ativo Circulante- Estoque
Passivo Circulante
LS= 845.188,78- 767.148,17
1.811.645,05
LS=0,044

Fonte: Autor do trabalho (2020)

A liquidez seca irá apresentar valores abaixo a liquidez corrente, devido ao fato de os estoques não serem incluídos na contabilização, só é inserido no cálculo quando este se torna em produto. Assim, são encontrados valores abaixo ou acima de 1,0, não tendo nenhuma via de regra, ou seja, nenhuma média, sendo o valor da empresa TNT Apucarana de 0,044.

10.6.1.3 Liquidez geral

Abrange a capacidade da organização saldar dívidas seja de curto ou longo prazo, em sua totalidade. A liquidez geral deverá indicar “quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis a curto e longo prazo, para fazer face às suas dívidas totais” (SILVA, 2013).

Quadro 15- Cálculo índice de liquidez geral

ILG= Ativo circulante + At. Realizável L. Prazo
P. circulante + P. Não Circulante
ILG= 845.188,78

Fonte: Autor do trabalho (2020)

10.6.2 Índices de Endividamento

10.6.2.1 Índice de endividamento

O índice de endividamento significa dentro da empresa o volume de entrada de dinheiro de terceiros para gerar seus lucros, surgindo, assim, a capacidade de pagamento a longo prazo.

Desse modo, o indicador aponta o quanto da dívida a empresa deve arcar, partindo em princípio, a curto prazo para as obrigações totais (SILVA, 2013).

Quadro 16- Cálculo índice de endividamento

$$IE = \frac{\text{Passivo total}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

$$IE = \frac{135.457,48}{845.188,78} \times 100 = 16,03\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

O cálculo do endividamento geral da empresa deve ser, preferencialmente, baixo, pois é o indicador que demonstra a capacidade de saldar as dívidas. Assim, quanto menor melhor será a posição financeira que se encontra, dentro do cálculo não considera o patrimônio líquido no cálculo.

Assim, nota-se que a empresa TNT Apucarana possui um grau bem estável para gerar confiança as instituições bancarias, pois seu indicador de endividamento é baixo, nota-se que pode haver alterações, pois os dados apresentados são hipotéticos.

10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

Esse índice é responsável para denominar a capacidade em que será realizado os pagamentos de juros em contratos, dessa forma, prefere-se que quanto maior, melhor. O cálculo é feito através do lucro antes de juros e imposto de renda (LAJIR) dividido pelos juros, ou despesas financeiras. (GITMAN, 2002)

Quadro 17- Cálculo índice de cobertura de juros

$$ICJ = \frac{\text{Lucro antes de juros e impostos}}{\text{Juros}}$$

$$ICJ = \frac{54.068,99}{60.763,88} = 0,89$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Nota-se, que há pouca cobertura dos juros por parte da empresa TNT Apucarana um percentual de apenas 0,89, partindo do princípio que o resultado real deveria ser mais, pois quanto maior o valor de cobertura de juros em contrato melhor para a empresa, ou seja, não existe uma regra clara sobre um bom índice de cobertura de juros, mas o quanto mais elevado melhor para a empresa.

10.6.3 Índices de Atividade

Os índices de atividade indicam a média de tempo que a empresa recebe, o retorno das vendas, e que pagam suas compras para renovar o estoque. Em vista disso, a atividade significa, em suma, a conversão das contas em vendas ou caixas, ou seja, as entradas e saídas (GITMAN, 2002).

10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

Pode ser o tempo, meses ou dias, em média que a empresa leva para receber um retorno das vendas que realiza. Portanto, no cálculo é levado em consideração os 365 dias, pois os demonstrativos contam com vendas anuais e não mensais ou diária (MATARAZZO, 2010).

Quadro 18- Cálculo prazo médio de recebimento

$$PMR = \frac{\text{Vendas a receber}}{\text{Vendas anuais /365}}$$

$$PMR = \frac{114.832,87}{1.742,16} = 66 \text{ dias}$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

A empresa leva consideravelmente um prazo de pouco mais de dois meses para receber suas vendas ou duplicatas. Assim, há um risco quando o indicador for cada vez maior, ou seja, não é simétrico sendo pior para a empresa devido a fatores que afetam o fluxo de entrada.

10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

É o inverso de receber, no pagamento a empresa calcula o tempo médio, em meses ou dias, que leva para pagar suas compras a prazo com os fornecedores. Sendo assim indicaram ao administrador, a média de quantos dias a empresa paga seus fornecedores (SILVA, 2008; MATARAZZO, 2010).

Quadro 19- Cálculo prazo médio de pagamento

$$PMP = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras anuais/ 365}}$$

$$PMP = \frac{1.763.148,78}{955.294,73/\ 365} = \frac{1.763.148,78}{2.617,24} = 680$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

A empresa irá levar um total de 680 dias para realizar todos os pagamentos, ressaltando que os números são hipotéticos a partir das informações apresentadas pela empresa, a prazo com seus fornecedores, é uma estimativa muito alta para a quitação de todas dividas, considerando um índice altíssimo e demora no seu

cumprimento de seus compromissos devido a quantidade de dias que leva para arcar com as obrigações.

10.6.3.3 Giro do estoque

O giro do estoque pode ser medido pelo consumo anual x estoque médio do produto, sendo assim, tem o consumo médio pelo estoque médio (DIAS, 2009). Desse modo, pode ser a rotatividade do produto dentro estoque e quantas vezes ele foi renovado.

Quadro 20- Cálculo de giro de estoque

$$GE = \frac{\text{Custo produtos vendidos}}{\text{Estoque}}$$

$$GE = \frac{955.294,73}{301.231,80} = 3,2$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

A empresa faz a renovação do estoque semanalmente, pois não possui um giro diário alto, em média leva três semanas para que possa renovar totalmente o estoque.

10.6.3.4 Giro do ativo

O giro ativo parte do pressuposto de um período de vendas realizadas dentro da empresa, pois é apenas nesse período que se pode analisar quantas vezes o ativo total da empresa teve giro e retorno monetário.

A vista disso, está ligado com os investimentos da empresa, sendo a razão de vendas líquidas relacionadas a dimensão de seu ativo total, no caso a parte investida (MATARAZZO, 2010).

Quadro 21- Cálculo de giro do ativo

$$GOA = \frac{Vendas}{Ativo\ total}$$

$$GOA = \frac{\$\ 603.941,23}{\$\ 845.188,78} = 0,71$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

A TNT Apucarana, empresa em estudo, possui uma eficiência de 0,71% em fazer seus ativos gerarem vendas, esse índice deve ter como objetivo atingir um maior giro do ativo para uma maior eficiência na utilização do ativo.

10.6.4 Índices de Rentabilidade

O indicador da rentabilidade da empresa, vai medir a eficiência do lucro através das vendas realizadas, ou através da atividade que a empresa explorar, onde através dele é possível identificar algum problema nesse mesmo setor.

Assim, o índice deve explicitar o retorno de capital obtivo, com êxito, através destas informações demonstrar o que levou a rentabilidade (PADOVEZE; BENEDICTO, 2007).

10.6.4.1 Margem de lucro bruto

A margem bruta é a porcentagem que sobra da venda, após os descontos necessários para o pagamento do custo do produto vendido. O cálculo é feito com base no quanto maior for o percentual da sobra, menor será os custos sobre suas vendas (STEINBERG, 2005).

Quadro 22- Cálculo da margem de lucro bruto

$$MLB = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita de vendas}} \times 100$$

$$MLB = \frac{319.404,97}{635.889,76} = 0,5022 \times 100 = 50,22\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Pode-se analisar que a empresa possui um faturamento bruto das vendas, após descontado todos os custos sobre o produto, de 50,22% possibilitando um lucro no exercício do ano de 2020.

10.6.4.2 Margem de lucro operacional

O lucro operacional é contabilizado, descontando todos os juros e impostos sobre as operações realizadas pela empresa, ou seja, é o lucro “puro” da empresa.

Assim, a empresa deve obter êxito quando o preço das vendas for superior aos custos, seja de venda, administração ou para sua produção, tais custos indispensáveis para que o serviço ou produto chegue ao consumidor (SANVICENTE, 1997).

Quadro 23- Cálculo da margem de lucro operacional

$$MLO = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita de vendas}} \times 100$$

$$MLO = \frac{54.068,99}{635.889,76} = 0,085 \times 100 = 8,5\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Conforme o cálculo do lucro, pode-se obter, no ano de 2020, a empresa teve uma margem de lucro puro de 8,55% sobre a venda, antes de descontado os impostos e juros referentes.

10.6.4.3 Margem de lucro líquido

A margem de lucro líquido assim como o lucro bruto, faz sua dedução após os descontos de despesas, porém nessa margem inclui-se os juros e impostos.

Portanto, “a margem de lucro líquido mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos por ações” (GITMAN, 2010).

Quadro 24- Cálculo da margem de lucro líquido

$$MLL = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita de vendas}} \times 100$$

$$MLL = \frac{54.068,99}{635.889,76} = 0,085 \times 100 = 8,5\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

O indicador deverá estabelecer um lucro para cada R$ 100,00 vendidos, sendo que quanto maior, melhor para a empresa (MATARAZZO, 2010). Portanto, a empresa a cada R$ 100,00 vendidos tem um lucro de 8,5% sobre o valor da venda, após os descontos supracitados.

10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

O indicador se refere aos investimentos que a empresa realizou utilizando as aplicações de seus recursos ativos. Assim, gerando lucratividade em relação aos seus investimentos. Portanto, a taxa “revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos” (MARTINS, 1986, p. 252).

Quadro 25- Cálculo de retorno sobre o ativo total

$$ROA = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}} \times 100$$

$$ROA = \frac{54.068,99}{845.188,78} = 0,063 \times 100 = 6,3\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

A taxa de retorno do investimento, foi que para cada R$ 100,00 gerado no investimento, a empresa TNT Apucarana teve um lucro de R$ 6,30 em cima desse valor no exercício de 2020.

10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

O índice de retorno do patrimônio, significa a lucratividade que os sócios e os proprietários estão tendo sobre os investimentos na organização.

Assim, deve medir todo o lucro tido pelos proprietários, segundo cada unidade monetária utilizada no investimento, devendo a taxa de rentabilidade se igualar a taxa de oportunidade (ASSAF NETO, 2002).

Quadro 26- Cálculo de retorno sobre o patrimônio líquido

$$ROE = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100$$

$$ROE = \frac{54.068,99}{980.646,26} = 0,055 \times 100 = 5,51\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

A rentabilidade da empresa em cima do patrimônio líquido foi de 5,51%, esse valor significa toda a parte de patrimônio líquido que virou lucro, preferencialmente quanto maior melhor, como pode-se chegar a um denominador muito baixo, concluindo que pouco patrimônio gerou lucro.

10.7 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é uma ferramenta essencial para o gerenciamento da organização, esse cálculo é feito de acordo com a receita da empresa onde fica entre a não lucratividade e tampouco o prejuízo obtido.

Deve ser levado em consideração para a lucratividade da empresa, servindo para medir uma potencialidade de se obter o lucro (BERNARDES e MARCONDES, 2004). Portanto, o cálculo para o ponto parte da receita das vendas que irá equivaler para cobrir os custos fixos e variáveis da empresa.

Para o empreendedor essa ferramenta irá expor quando seu empreendimento passará a gerar lucro, ou até mesmo o prejuízo. Assim, considera de suma importância na tomada de decisões para investimento e planejamentos no geral, seja para cortes ou alterações de valores do produto, de acordo com o mercado atual (CREPALDI, 2010).

Desse modo, foi possível a realização da equação do ponto de equilíbrio e ponto de equilíbrio contábil. Conforme, demonstradas abaixo no quadro 27 e 28 com as informações fornecidas pela empresa, ressaltando a variabilidade de resultado devido aos números serem hipotéticos.

Quadro 27- Cálculo de ponto de equilíbrio

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Gastos Fixos}}{\text{CV - PV}}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{16.900}{9.000-8.000} = 17$$

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Nota-se, que a empresa TNT Apucarana para atingir seu ponto de equilíbrio conforme necessário, precisa realizar um total de 17 vendas para assim, atingir a estabilidade mensal.

Quadro 28- Cálculo de ponto de equilíbrio contábil

Ponto Eq. Contábil = PV x PEC
Ponto Eq. Contábil = 8.000 x 16,9
Ponto Eq. Contábil = R$ 135.000,00

Fonte: Autor do trabalho (2020)

Portanto, o ponto de equilíbrio contábil prevê que com a realização das vendas mínimas demonstradas no quadro 26, a empresa tem que faturar mensalmente o mínimo de 135.000,00 (cento e trinta e cinco mil) reais, conforme resultado no quadro 28.

10.8 Realidade X Projeções

O sistema aplicado na realidade da empresa demonstrou áreas que possuem resultados razoáveis para que se mantenha, no modo geral os índices se destacam de maneira evolutiva ou regressiva. Ao avaliar os dados informados no demonstrativo, teve como objetivo resumir de forma ordenada às receitas e despesas da empresa no período.

Ao analisar a DRE e o balanço foram incluídas nos cálculos as contas que necessitam de uma maior participação do ativo e passivo, ou seja, os custos de produtos e despesas operacionais, fornecedores. Essas contas afetam diretamente o resultado líquido da empresa, bem como seu faturamento bruto.

Para a projeção da empresa TNT Apucarana, pretende-se um aumento no faturamento bruto da empresa, sendo um aumento de no mínimo 45% suas vendas, pois seu valor de lucro líquido atual é R$ 54.068,99 com o acréscimo de R$ 24.331,04 na receita de vendas, seu faturamento será de, descontando todas as despesas, R$ 78.400,03.

Para a projeção de recebimento dessas vendas, o valor inicial a ser aplicado no primeiro mês do fluxo de caixa deve ser alto devido ao fato de ter que suprir as despesas básicas pagas à vista. Conforme houver o recebimento a prazo de 30 a 60 dias das vendas, a empresa por ter um caixa conseguirá arcar com os compromissos.

Em relação ao imposto/ juros sobre o aumento do valor da receita bruta, a empresa é optante pelo recolhimento tributário do Simples Nacional, tendo a aplicação do percentual em todo o período do primeiro ano de aumento, para que se possa ver o resultado da projeção e diferenças de valores.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível estabelecer, devido a análise de mercado, onde a empresa TNT Apucarana está situada de acordo com seu ramo de atuação de tecidos que são considerados não tecidos também. O que, de certa forma parte para sua análise externa, macro, o que poderá impactar socialmente ou politicamente.

Desse modo, as matrizes SWOT, BCG e Ansoff auxiliaram tanto na análise, para capacitar a empresa na potencialização de seus produtos, como também na análise de suas fraquezas e oportunidade além do dimensionamento dos produtos dentro do mercado. Portanto, a distribuição de seus produtos para redes de atacados, precisa alcançar sempre a satisfação de novos e atuais clientes para que adquiram os produtos, sendo necessário o auxílio de novas estratégias, por meio das ferramentas oferecidas.

Além da análise mercadológica e suas matrizes, é necessário conhecer a organização e suas instalações, e os setores que a compõem. Assim, desde a gestão, bem como a área de inovação do produto, marketing, marketing digital/ virtual/ meio ambiente, de produção e qualidade. Onde se pode identificar, que a empresa possui pontos fortes em relação a algumas áreas, porém e também foram identificados pontos inexistentes.

Compreende-se que com os devidos reajustes feitos pelas sugestões propostas no plano, deve se firmar nos pontos indicados para que sejam feitas as devidas correções e atualizações ao longo do tempo. No entanto, para que haja a devida qualificação e atenção em algumas áreas para se cumprir o cronograma desejado, foi preciso analisar a parte financeira da empresa e a possibilidade de arcar com os custos do plano de melhorias.

Desse modo, foi com base nas demonstrações contábeis apresentadas pela empresa, que através dos indicadores de liquidez, endividamento e resultado que estabeleceram parâmetros para uma análise da gestão financeira e cálculo do valor real de cada índice, que estabelecem a capacidade de empreendimento, para compor uma realidade e projeção de seu exercício.

O planejamento foi fundamental para estruturar e compreender a empresa tanto em seu ambiente interno quanto externo, a elaboração do relatório propôs metas

que a empresa possa cumprir, áreas como as do plano de ação, qual foi estabelecido o cronograma necessário.

As áreas do planejamento de ação, possuem tópicos que foram cumpridos de maneira imediata, sendo passado aos superiores e segue em andamento. Nas outras que foram datadas e seguem em analise para aprovação e execução.

Planejar, foi além do cronograma, pode-se analisar os recursos disponíveis e investimentos para as áreas necessitadas destes para uma melhor organização, alocando valores já existentes dentro da empresa.

Com todo o planejamento em mãos o gestor vai liderar sua equipe dirigindo a empresa conforme o planejado, controlando para que tudo ocorra dentro do que foi previsto

A pesquisa foi realizada em todo âmbito da empresa, proporcionou a criação de um plano, que poderá gerar resultados quando posto a prática, tal foi apresentado e está sendo direcionado dentro da empresa para que tudo ocorra dentro do estipulado.

Portanto, irá ser implementado aos poucos dentro da empresa que deverá gerar novos e satisfatórios rendimentos, diminuindo o risco e oferecendo novos parâmetros e objetivos.

12 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **A estrutura e analise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços:** um enfoque econômico financeiro. 8. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano G. **Fundamentos de administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CECCONELLO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio:** percurso metodológico para: caracterização de oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CERTO. Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da organização**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CURY, Antônio**. Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

D' ASCENÇÃO, Luís Carlos. M. **Organização, Sistemas e Métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

DE BES, Fernando T.; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. 1. ed. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

DE OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial.14. ed. São Paulo: Atlas, 2004

DE OLIVEIRA, Djalma de P. R**. Sistemas, Organizações e Métodos**: Uma abordagem gerencial. 11. ed São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS. Sergio Roberto. **Gestão de Marketing.** 1. ed. São Paulo: Saraiva. 2004.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** 1. ed. São Paulo: Cultura e Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos A**. Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CROCCO, Luciano; GUTTMAM, Erik. **Consultoria empresarial.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de análise financeira:** um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JURAN, Joseph. M. **Planejamento para a Qualidade**; 2. ed. São Paulo: Pioneira. 1995.

KAMEL, Nadim M. **Melhoria e Reengenharia de Processos Empresariais Focando o Cliente**. 1. ed. São Paulo: Érica, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** A Edição do Novo Milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER. Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LIMEIRA. Tania M. V. **E-Marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONDES, Reynaldo C.; BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração:** gerenciando organizações. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Wellington. **Métodos de custeio comparados:** custos e margens analisados sob diferentes perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MATARAZZO. Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira:** uma abordagem brasileira. ed. atualizada. Lei 11.941/09. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLAK, Paulo A.; NASCIMENTO, Diogo T do. **Contabilidade para Entidades sem fins lucrativos:** (terceiro setor). 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Alessandro Aristides de. SILVA, Andréia Regina da. ZUCCARI, Solange Maria de Paula. **A análise das demonstrações contábeis e sua importância para evidenciar a situação econômica e financeira das organizações.** Revista Eletrônica Gestão e Negócios, São Paulo. ano 2010. v 1 – n 1. Disponível em: http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/ricardo_alessandro.pdf. Acesso em: 31 agosto 2021.

PADOVEZE, Clóvis L.; BENEDICTO, Gideon C. **Análise das demonstrações financeiras**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2004

PADOVEZE, Clóvis L.; BENEDICTO, Gideon C. **Análise das demonstrações financeiras**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RIBEIRO, Osni M. **Estrutura e Análise de Balanço Fácil,** 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROCHA, Luiz O. L**. Organização e métodos**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

ROSA, Cláudio A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SAVICENTE, Antonio Z. **Administração Financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, José P. Da. **Análise financeira das empresas**. 12. ed. São Paulo: Atlas 2013.

SILVA. Edson C. **Como administrar o fluxo de caixa nas empresas:** guia de sobrevivência empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STEINBERG, Eddy. **Seja você seu próprio guru na bolsa**: princípios da análise fundamentalista. 1. ed. Rio De Janeiro: Eddy Steinberg, 2005

STONER, James A F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A– Questionário de Gestão

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	GESTÃO
	3	3	**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.
(103)	(x)	(x)	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
( )	( )	( )	A visão não está definida.
	3	3	**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.
(110)	(X)	(X)	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
( )	( )	( )	A missão não está definida.
	3	3	**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.
(117)	(x)	(x)	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
( )	( )	( )	O objetivo não está definido.
	6	6	**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.
(123)	(x)	(x)	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.
	3	3	**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.
(131)	(x)	(x)	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.
( )	( )	( )	Não existem indicadores relacionados as estratégias.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	GESTÃO
	3	3	**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.
(144)	(x)	(x)	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.
	3	3	**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.
(151)	(X)	(X)	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.
( )	( )	( )	Não é feita a análise do desempenho da empresa.
	3	3	**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.
(158)	(x)	(x)	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
( )	( )	( )	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
	3	3	**Capacitação de Colaboradores**
	( )	( )	Todos os colabores são capacitados com base em um plano de capacitação.
( )	( )	( )	Os colaboradores são capacitados regularmente.
(165)	(x)	(x)	Os colaboradores são capacitados eventualmente.
( )	( )	( )	Os colaboradores não são capacitados.
	6	6	**Finanças da Empresa**
	( )	( )	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.
(171)	(x)	(x)	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
( )	( )	( )	Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
( )	( )	( )	Não existem controles financeiros.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	GESTÃO
	6	6	**Práticas de Gestão**
	( )	( )	Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico de gestão, como por exemplo o MPE Brasil.
(181)	(x)	(x)	Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
( )	( )	( )	Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
( )	( )	( )	As práticas de gestão não demonstram melhorias.

Fonte: Autor do trabalho (2021).

APÊNDICE B– Questionário de Inovação de Produto

INOVAÇÃO DE PRODUTO

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	6	6	**Grau de importância da inovação na empresa**
	( )	( )	Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
(202)	(x)	(x)	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.
	0	0	**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.
(211)	(x)	(x)	Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.
	3	3	**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.
(217)	(x)	(x)	Repassa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
( )	( )	( )	Não há esta política de incentivo à inovação.
	3	3	**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.
(224)	(x)	(x)	Há uma coleta informal.
( )	( )	( )	Não coleta sugestões e idéias.
	0	0	**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.
(232)	(X)	(X)	Não há análise das sugestões e idéias.

INOVAÇÃO DE PRODUTO

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	3	3	**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.
(244)	(x)	(x)	Raramente – tem 1 idéia/projeto de inovação a cada 2 anos ou mais, para novos produtos.
( )	( )	( )	Não tem processo definido de planejamento de produtos.
	3	3	**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.
(251)	(X)	(X)	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.
	0	0	**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.
(259)	(x)	(x)	Não faz lançamento de produtos.
	0	0	**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.
(266)	(X)	(X)	Não realiza mudanças, utiliza a cópia de produtos.
	0	0	**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.
(273)	(x)	(x)	Não utiliza.

INOVAÇÃO DE PRODUTO

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	6	6	**Materiais / Equipamentos / Insumos**
	( )	( )	Busca constante por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
(282)	(x)	(x)	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.

Fonte: Autor do trabalho (2021).

APÊNDICE C – Questionário de Marketing

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING
	3	3	**Planejamento de Marketing**
	( )	( )	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
( )	( )	)	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
(303)	(x)	(x)	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
( )	( )	( )	Não possui planejamento.
	6	6	**Gestão de Relacionamento com Clientes**
	( )	( )	Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
(309)	(x)	(x)	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**
	(x)	(x)	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**
	(x)	(x)	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.
	0	0	**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.
( )	(x)	(x)	Não utiliza.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING
	0	0	**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.
(344)	(x)	(x)	Não possui marca própria.
	3	3	**Logomarca**
	( )	( )	Possui logomarca registrada.
( )	( )	( )	Possui logomarca em processo de registro.
(350)	(x)	(x)	Possui logomarca mas não está registrada.
( )	( )	( )	Não possui logomarca.
	0	0	**Catálogo**
	( )	( )	Possui catálogo impresso, catálogo digital e design moderno.
( )	( )	( )	Possui somente catálogo impresso (design moderno).
( )	( )	( )	Possui catálogo impresso de qualidade mediana.
(358)	(x)	(x)	Não possui / Não se aplica.
	#	#	**Relação com Fornecedores**
			(qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)
	(x)	(x)	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.
	3	3	**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.
(372)	(x)	(x)	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)
	(x)	(x)	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.

Fonte: Autor do trabalho (2021).

APÊNDICE D – Questionário Marketing Digital/ Virtual

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING DIGITAL / VIRTUAL
	0	0	**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.
(404)	(x)	(x)	Não possui estratégia.
	0	0	**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.
(411)	(x)	(x)	Não possui planejamento.
	0	0	**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.
(418)	(x)	(x)	Não possui site institucional.
	0	0	**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.
(425)	(x)	(x)	Não possui loja.
	0	0	**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.
(432)	(x)	(x)	Não está nas redes sociais.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING DIGITAL / VIRTUAL
	0	0	**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.
(444)	(x)	(x)	Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.
	0	0	**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.
(451)	(x)	(x)	Não possui pessoas e equipe.
	3	3	**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.
(457)	(x)	(x)	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
( )	( )	( )	Não conhece as ferramentas de gestão.
	0	0	**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.
(465)	(x)	(x)	Não ou não conhece estas ferramentas.
	0	0	**Marketing Vídeo**
	( )	( )	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
( )	( )	( )	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
( )	( )	( )	Possui apenas o vídeo institucional.
(472)	(x)	(x)	Não possui.
	0	0	**Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas**
	( )	( )	de 60% até 100%.
( )	( )	( )	de 30% até 60%.
( )	( )	( )	até 30%.
(479)	(x)	(x)	Não faz vendas pela internet.

Fonte: Autor do trabalho (2021).

APÊNDICE E – Questionário de Meio Ambiente

Plano de Ação+E3:O45 O47E3:Y33E3	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	0	0	**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.
(504)	(x)	(x)	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.
	0	0	**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.
(511)	(x)	(x)	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.
	0	0	**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?).
(518)	(x)	(x)	Empresa não tem Política Ambiental.
	3	3	**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).
(524)	(x)	(x)	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)**
	(x)	(x)	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.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	3	3	**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.
(542)	(x)	(x)	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.
	3	3	**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.
(549)	(x)	(x)	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
( )	( )	( )	Não há coleta seletiva na empresa.
	#	#	**Efluentes Líquidos**
	(x)	(x)	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.
	0	0	**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.
(564)	(x)	(x)	Não tem processo de captação da água da chuva.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	0	0	**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.
(578)	(x)	(x)	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.
	3	3	**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).
(584)	(x)	(x)	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.

Fonte: Autor do trabalho (2021).

APÊNDICE F – Questionário de Produção

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRODUÇÃO
	3	3	**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.
(803)	(x)	(x)	Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.
( )	( )	( )	Não possui controle adequado.
	0	0	**Cronometragem**
	( )	( )	Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e metódos).
( )	( )	( )	Utiliza exporadicamente a cronometragem nos processos.
( )	( )	( )	Conhece mas não utiliza.
(811)	(x)	(x)	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.
	3	3	**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.
(817)	(x)	(x)	Possui metas informais.
( )	( )	( )	Não possui metas.
	0	0	**Balanceamento**
	( )	( )	Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
( )	( )	( )	Aplica exporadicamente balanceamento formal nos processos.
( )	( )	( )	Conhece mas não utiliza.
(825)	(x)	(x)	Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.
	6	6	**Logística**
	( )	( )	Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
(830)	(x)	(x)	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.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRODUÇÃO
	6	6	**Gerenciamento da Produção**
	( )	( )	Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
(842)	(x)	(x)	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**
	(x)	(x)	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.
	6	6	**Instalações Elétricas**
	( )	( )	As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
(856)	(x)	(x)	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.
	6	6	**Espaço Físico**
	( )	( )	Os espaços são adequados à produção.
(863)	(x)	(x)	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.
	3	3	**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.
(871)	(x)	(x)	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.
	6	6	**Equipamentos / Tecnologia / Maquinário**
	( )	( )	Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
(877)	(x)	(x)	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.

Fonte: Autor do trabalho (2021).

APÊNDICE G – Questionário de Qualidade

QUALIDADE

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	3	3	**Funções e Responsabilidades**
	( )	( )	Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
( )	( )	( )	Estão definidas e documentadas para algumas funções.
(903)	(X)	(X)	Estão definidas informalmente.
( )	( )	( )	Não estão definidas.
	10	10	**Seleção de Colaboradores**
	(X)	(X)	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.
	3	3	**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.
(917)	(x)	(x)	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.
	3	3	**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.
(924)	(x)	(x)	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
( )	( )	( )	A satisfação dos clientes não é avaliada.
	10	10	**Reclamações de Clientes**
	(x)	(x)	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

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	6	6	**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.
(944)	(x)	(x)	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.
	10	10	**Fornecedores da Empresa**
	(x)	(x)	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.
	0	0	**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.
(960)	(x)	(x)	Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
	3	3	**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.
(966)	(x)	(x)	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.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	QUALIDADE
	3	3	**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.
(981)	(x)	(x)	Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
( )	( )	( )	Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
	0	0	**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.
(989)	(x)	(x)	Não possui certificação acreditada ou por clientes

Fonte: Autor do trabalho (2021).