CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCAS HENRIQUE SILVA BRESSAN

MATEUS VINÍCIUS TARDIVO SIMPLÍCIO

RELATÓRIO TÉCNICO EMPRESARIAL EM TRANSPORTADORA DE APUCARANA

Apucarana
2022

LUCAS HENRIQUE SILVA BRESSAN
MATEUS VINÍCIUS TARDIVO SIMPLÍCIO

RELATÓRIO TÉCNICO EMPRESARIAL EM TRANSPORTADORA DE 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: Odair de Osti

Apucarana
2022

LUCAS HENRIQUE SILVA BRESSAN
MATEUS VINÍCIUS TARDIVO SIMPLÍCIO

RELATÓRIO TÉCNICO EMPRESARIAL EM TRANSPORTADORA DE 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 9.0, conferida pela Banca Examinadora formada pelos professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

_____
Prof. Especialista: Odair de Osti
Faculdade de Apucarana

_____
Prof. Doutor: José Alcione Pereira
Faculdade de Apucarana

_____
Profª. Mestre: Lucileide Jacinto Rodrigues
Faculdade de Apucarana

Apucarana, 12 de Dezembro de 2022.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Lucas Henrique Silva Bressan, inscrito no CPF 126.696.099-61, documento de identificação 9.813.465-4, registro acadêmico 408504, do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico Empresarial em Transportadora de 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.

_____

Lucas Henrique Silva Bressan
CPF: 126.696.099-61

Apucarana, 12 de Dezembro de 2022.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Mateus Vinícius Tardivo Simplício, inscrito no CPF 100.857.309-47, documento de identificação 13.454.674-3, registro acadêmico 408424, do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico Empresarial em Transportadora de 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.

_____

Mateus Vinícius Tardivo Simplício
CPF: 100.857.309-47

Apucarana, 12 de Dezembro de 2022.

Não adentre a boa noite apenas com ternura,
a velhice queima e clama ao cair do dia.
Fúria, fúria contra a luz que já não fulgura.
Embora os sábios no fim da vida, saibam que a escuridão lhe perdura,
porque suas palavras não capturaram a centelha tardia.
.....
Não adentre a boa noite apenas com ternura.
Fúria, fúria contra a luz que já não fulgura.

(Dylan Thomas)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos professores pelos conhecimentos transmitidos ao longo do curso de administração, pelo compartilhamento das experiências pessoais e profissionais, pelos momentos de alegria e descontração e por sempre estar presentes nos momentos de dúvidas.

Aos familiares que prestaram todo o suporte e incentivo durante os quatros anos de formação.

Para os amigos e os laços de confiança que foram construídos, pelos momentos de alegria e felicidades compartilhados.

Um agradecimento especial para o professor e orientador Odair de Osti, pelo apoio prestado durante o desenvolvimento do presente relatório, por todo o conhecimento compartilhado e por sempre estar aberto a ouvir os questionamentos trazidos a debate.

Ao administrador da Transportadora, por abrir as portas de sua empresa e compartilhar os conhecimentos e experiências adquiridos ao longo de seus anos de trabalho, que com certeza foram essenciais para que os aprendizados ao longo da formação como administradores fossem aplicados na prática, desenvolvendo as atividades pertinentes junto a empresa.

A todos os funcionários da Transportadora, que estiveram juntos e participaram do processo de desenvolvimento deste estudo, direta e indiretamente.

Para a coordenadora e docente do curso, Ana Paula Guimarães, por todo o apoio prestado durante os quatro anos de formação, por estar sempre de prontidão e disposta a auxiliar seus alunos em suas demandas, pelo carinho e paciência.

Agradecemos a Deus pelo dom da vida e por todas as bençãos e oportunidades concedidas dia a dia .....

BRESSAN, Lucas Henrique Silva; SIMPLÍCIO, Mateus Vinícius Tardivo. **Relatório Técnico Empresarial.** p. 103. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2022.

RESUMO

O presente estudo trata-se de relatório técnico empresarial realizado em uma empresa transportadora da cidade de Apucarana, Estado do Paraná. O relatório possui como objetivo o levantamento de dados e informações junto a empresa e ao mercado externo, para elaboração de uma análise de mercado, a construção de um diagnóstico empresarial e por meio de indicadores econômico-financeiros analisar a viabilidade financeira da empresa, com o intuito de fazer propostas de melhorias que visam alavancar a eficiência operacional da mesma. Para elaboração do estudo, foram levantadas informações de mercado, acerca do segmento de atuação da empresa, tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo. O diagnóstico empresarial foi realizado por meio da aplicação de um questionário, avaliando os níveis de execução de processos da transportadora em 07 (sete) dimensões cujo as mesmas estão descritas no conteúdo deste documento, e os dados gerados são analisados utilizando a ferramenta do Gráfico Radar. A análise de viabilidade financeira foi feita utilizando-se das demonstrações contábeis da empresa, onde foram calculados os índices de liquidez, endividamento, atividade e rentabilidade, para conciliar as propostas de investimento com a capacidade de pagamento da empresa e propor alternativas de implementação. O embasamento teórico do estudo é feito por meio de documentos publicados em meio científico, como livros, teses e dissertações, para fundamentar as decisões e conteúdos dispostos no presente documento.

Palavras-Chave: Administração; Transportadora; Prestação de Serviço; Transportes.

BRESSAN, Lucas Henrique Silva; SIMPLÍCIO, Mateus Vinícius Tardivo. **Relatório Técnico Empresarial**. p. 103. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2022.

ABSTRACT

The present study is a technical business report carried out in a transport company in the city of Apucarana, State of Paraná. The report aims to collect data and information from a market analysis company, a market analysis company, a business diagnosis and through economic and financial indicators, analyze the financial viability of the construction, in order to make proposals for improvements that leverage its operational efficiency. For the elaboration of the study, market information was collected about the company's operating segment, both from the internal environment and from the external environment. The business diagnosis used was carried out through the application of one, carried out through the application of one, carried out by the execution levels of the carrier documents07 (seven) whose content was used, the data presented are studied as a Radar Chart tool. The financial feasibility analysis was performed using the company's economic calculations, where profitability, profitability and profitability calculations were calculated, to reconcile the investment proposals with the company's ability to pay and propose implementation alternatives. The background study of the study is done through documents, theses and dissertations published in documents, theses and dissertations to support the decisions and knowledge elaborated in this document.

Keywords: Management; Shipping company; Service Provision; Transport.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz BCG 28
Figura 2 – Análise SWOT 29
Figura 3 – Matriz ANSOF 30
Figura 4 – Organograma Departamental 34
Figura 5 – Layout do Escritório 36
Figura 6 – Layout do Complexo 37
Figura 7 – Fluxograma Horizontal 38
Figura 8 – Fluxograma Vertical – Departamento Comercial 40
Figura 9 – Fluxograma Vertical – Departamento Administrativo 41
Figura 10 – Fluxograma Vertical – Departamento Logístico 42
Figura 11 – Fluxograma Vertical – Departamento Financeiro 43
Figura 12 – Fluxograma Vertical – Gestão de Pessoas 44

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise Geral da Empresa 45
Gráfico 2 – Radar de Gestão 47
Gráfico 3 – Radar de Inovação de Serviços 48
Gráfico 4 – Radar de Marketing 49
Gráfico 5 – Radar de Marketing Digital 50
Gráfico 6 – Radar de Meio Ambiente 51
Gráfico 7 – Radar de Prestação de Serviço 52
Gráfico 8 – Radar de Qualidade 53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Plano de Ação – Missão da Empresa 54
Quadro 2 – Plano de Ação – Visão da Empresa 54
Quadro 3 – Plano de Ação – Objetivo da Empresa 55
Quadro 4 – Plano de Ação – Indicadores e Metas 55
Quadro 5 – Plano de Ação – Grau de Importância de Inovação 56
Quadro 6 – Plano de Ação – Brainstorm 57
Quadro 7 – Plano de Ação – Planejamento de Marketing 57
Quadro 8 – Plano de Ação – Análise do Mercado 58
Quadro 9 – Plano de Ação – Loja Virtual e E-commerce 59
Quadro 10 – Plano de Ação – Marketing Vídeo 59
Quadro 11 – Plano de Ação – Representatividade de Vendas pela Internet 60
Quadro 12 – Plano de Ação – Coleta Seletiva 61
Quadro 13 – Plano de Ação – Política Ambiental 62
Quadro 14 – Plano de Ação – Cronometragem 62
Quadro 15 – Plano de Ação – Metas de Prestação de Serviço 63
Quadro 16 – Plano de Ação – Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores 64
Quadro 17 – Plano de Ação – Processos 64
Quadro 18 – Cronograma das Ações 66
Quadro 19 – Balanço Patrimonial encerrado em 31/12/2020 71
Quadro 20 – Balanço Patrimonial encerrado em 31/12/2021 72
Quadro 21 – Fluxo de Caixa – 1º Semestre de 2021 74
Quadro 22 – Fluxo de Caixa – 2º Semestre de 2021 75
Quadro 23 – Resultado Consolidado dos Meses de 2021 do Fluxo de Caixa 76
Quadro 24 – Fluxo de Caixa Projetado 88

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Fórmula de Índice de Liquidez Corrente 77
Equação 2 – Índice de Liquidez Corrente em 2020 78
Equação 3 – Índice de Liquidez Corrente em 2021 78
Equação 4 – Fórmula de Índice de Liquidez Seca 78
Equação 5 – Índice de Liquidez Seca em 2020 78
Equação 6 – Índice de Liquidez Seca em 2021 78
Equação 7 – Fórmula de Índice de Liquidez Geral 79
Equação 8 – Índice de Liquidez Geral em 2020 79
Equação 9 – Índice de Liquidez Geral em 2021 79
Equação 10 – Fórmula de Índice de Endividamento Geral 80
Equação 11 – Índice de Endividamento Geral em 2020 80
Equação 12 – Índice de Endividamento Geral em 2021 80
Equação 13 – Fórmula de Índice de Cobertura de Juros 80
Equação 14 – Índice de Cobertura de Juros em 2021 81
Equação 15 – Fórmula de Prazo Médio de Recebimento 81
Equação 16 – Fórmula de Prazo Médio de Pagamento 82
Equação 17 – Fórmula de Giro do Estoque 82
Equação 18 – Fórmula de Giro do Ativo Total 82
Equação 19 – Giro do Ativo Total em 2020 83
Equação 20 – Giro do Ativo Total em 2021 83
Equação 21 – Fórmula de Margem de Lucro Bruto 84
Equação 22 – Margem de Lucro Bruto em 2021 84
Equação 23 – Fórmula de Margem de Lucro Operacional 84
Equação 24 – Margem de Lucro Operacional em 2021 84
Equação 25 – Fórmula de Margem de Lucro Líquido 85
Equação 26 – Fórmula de Retorno Sobre o Ativo Total 85
Equação 27 – Retorno Sobre o Ativo Total em 2021 85
Equação 28 – Fórmula de Retorno Sobre o Capital Próprio 86
Equação 29 – Retorno sobre o Capital Próprio em 2021 86
Equação 30 – Fórmula de Ponto de Equilíbrio Contábil 86
Equação 31 – Fórmula de Margem de Contribuição 86
Equação 32 – Margem de Contribuição em 2021 86
Equação 33 – Ponto de Equilíbrio Contábil em 2021 87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Proposta de Investimentos 67
Tabela 2 – Custos e Despesas Fixas 68
Tabela 3 – Custos e Despesas Variáveis 69
Tabela 4 – Demonstração do Resultado do Exercício encerrado em 31/12/2020 69
Tabela 5 – Demonstração do Resultado do Exercício encerrado em 31/12/2021 70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 18
2 METODOLOGIA 20
3 ANÁLISE DE MERCADO 21
3.1 Análise Macroambiental 21
3.2 Apresentação Setorial 21
3.2.1 Cinco Forças de Porter 22
3.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes 22
3.2.1.2 Poder de negociação dos clientes 22
3.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores 23
3.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos 23
3.2.1.5 Ameaça de novos entrantes 24
3.3 Análise do Segmento 24
3.3.1 Mercado Consumidor 24
3.3.2 Mercado Concorrente 24
3.3.3 Mercado Fornecedor 25
4 ANÁLISE ESTRATÉGICA 26
4.1 Matriz BCG 26
4.2 Matriz SWOT 28
4.3 Matriz ANSOF 30
5 OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS 32
6 ORGANIZAÇÃO 33
6.1 Histórico Organizacional 33
6.2 Estrutura Organizacional 33
6.3 Unidades Organizacionais 34
6.4 Layout 35
6.5 Processos Operacionais 38
6.5.1 Fluxograma Horizontal 38
6.5.2 Fluxograma Vertical 39
6.5.2.1 Fluxograma Vertical do Comercial 39
6.5.2.2 Fluxograma Vertical do Administrativo 40
6.5.2.3 Fluxograma Vertical de Logística 41
6.5.2.4 Fluxograma Vertical do Financeiro 42
6.5.2.5 Fluxograma Vertical de Gestão de Pessoas 43

7 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL 45
8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 46
8.1 Gestão 46
8.2 Inovação de Serviços 47
8.3 Marketing 48
8.4 Marketing Digital 49
8.5 Meio Ambiente 50
8.6 Prestação de Serviço 51
8.7 Qualidade 52
9 PLANO DE AÇÃO 54
9.1 Gestão 54
9.2 Inovação de Serviços 56
9.3 Marketing 57
9.4 Marketing Digital 58
9.5 Meio Ambiente 60
9.6 Prestação de Serviço 62
9.7 Qualidade 63
10 CRONOGRAMA DAS AÇÕES 66
11 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL 67
11.1 Investimentos 67
11.2 Custos 68
11.3 Demonstração do Resultado do Exercício 69
11.4 Balanço Patrimonial 71
11.5 Fluxo de Caixa 74
11.6 Indicadores Financeiros 77
11.6.1 Índices de Liquidez 77
11.6.1.1 Liquidez Corrente 77
11.6.1.2 Liquidez Seca 78
11.6.1.3 Liquidez Geral 79
11.6.2 Índices de Endividamento 79
11.6.2.1 Índice de Endividamento Geral 79
11.6.2.2 Índice de Cobertura de Juros 80
11.6.3 Índices de Atividade 81
11.6.3.1 Prazo Médio de Recebimento 81

11.6.3.2 Prazo Médio de Pagamento 81
11.6.3.3 Giro do Estoque 82
11.6.3.4 Giro do Ativo Total 82
11.6.4 Índices de Rentabilidade 83
11.6.4.1 Margem de Lucro Bruto 83
11.6.4.3 Margem de Lucro Líquido 84
11.6.4.4 Retorno sobre o Ativo Total – ROA ou ROI 85
11.6.4.5 Retorno Sobre o Patrimônio Líquido – ROE 85
11.7 Ponto de Equilíbrio Contábil 86
11.8 Realidade x Projeções 88
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS 90
REFERÊNCIAS 91
APÊNDICES 92
APÊNDICE A – Questionário Aplicado no Diagnóstico Empresarial 92

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização crescente das últimas décadas, observa-se que a competitividade no mercado está se tornando cada vez mais acirrada pois, as fronteiras não se limitam mais ao espaço geográfico nacional, é necessário que a cada dia sejam desenvolvidas novas estratégias e soluções para esse mercado. O mundo globalizado exige que as empresas sejam mais ágeis, flexíveis e com isso, busquem maneiras de ofertar produtos e serviços com excelente qualidade a um custo reduzido, buscando a máxima eficiência operacional. Os clientes e consumidores tanto de produtos quanto de serviços demandam cada vez mais por itens com alta qualidade, entretanto, uma grande parcela desses mesmos consumidores não aceita absorver os custos e despesas que oneram o preço final.

Neste contexto, a logística vem para contribuir no avanço das cadeias produtivas, que planeja, controla e dá efetividade à demanda do mercado, estoca e permite a aplicação dos serviços e informações correlacionadas, que encerra por meio da precificação do transporte levando em consideração a origem e o destino para que consiga agregar valor e transmitir a qualidade desejada para o cliente.

De acordo com Pozo (2010), logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados e, também, seus fluxos de informações através da organização e seus canais, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura mediante atendimento dos pedidos a baixo custo e a plena satisfação dos clientes.

Com a competitividade das empresas sendo colocada em xeque, a logística tem espaço estratégico junto a gestão das empresas pois, consegue agregar valor por meio da redução de tempo de deslocamento e posicionamento de estoques.

O presente relatório trata-se de um estudo realizado em uma transportadora do município de Apucarana, Estado do Paraná, que para fins didáticos chama-se Transportadora B. O relatório possui como objetivo o levantamento de dados e informações junto a empresa e ao mercado externo, para elaboração de uma análise de mercado, a construção de um diagnóstico empresarial e por meio de indicadores econômico-financeiros analisar a viabilidade financeira da empresa, com o intuito de fazer propostas de melhorias que visam alavancar a eficiência operacional da mesma. Para elaboração do estudo, foram levantadas informações de mercado, acerca do segmento de atuação da empresa, tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo. O diagnóstico empresarial foi realizado por meio da aplicação de um questionário, avaliando os níveis de execução de processos da transportadora em 07 (sete) dimensões cujo as mesmas estão descritas no conteúdo deste documento, e os dados gerados

são analisados utilizando a ferramenta do Gráfico Radar. A análise de viabilidade financeira foi feita utilizando-se das demonstrações contábeis da empresa, onde foram calculados os índices de liquidez, endividamento, atividade e rentabilidade, para conciliar as propostas de investimento com a capacidade de pagamento da empresa e propor alternativas de implementação.

2 METODOLOGIA

O presente estudo está dividido em dois momentos e foi desenvolvido seguindo os seguintes preceitos:

1 – Trata-se de uma pesquisa de campo, pois é observado o ambiente onde os eventos ocorrem e os dados são coletados nas condições naturais onde esses fenômenos acontecem (MARCONI; LAKATOS, 2021, p. 32).

2 – É considerado uma pesquisa exploratória devido

As informações descritas no presente relatório foram coletadas no ambiente onde as atividades empresariais ocorrem, ou seja, na sede da Transportadora B, fazendo as observações das atividades de cada departamento, entendendo como os fluxos de processos ocorrem e tomando notas. Os dados coletados são provenientes dos registros dos eventos ocorridos na empresa, dos dados financeiros e contábeis apresentados, e também originários dos diálogos realizados com o administrador da empresa, esses mesmos dados foram tratados e traduzidos em gráficos radares, tabelas, quadros e figuras presentes neste documento, bem como parte do texto descrito.

3 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é um dos pilares de sustação que permitem ao administrador fazer a gestão de seu negócio, analisando os indicadores internos e externos à organização, para tomar decisões pertinentes ao negócio. De acordo com Schneider (2009) em seu estudo, a análise de mercado é um processo no qual são coletados dados e informações para posterior tomada de decisão, com o intuito de embasá-la. O profissional administrador tem por responsabilidade fazer o levantamento de todos os indicadores necessários a uma tomada de decisão, afim de obter o conhecimento pertinente, minimizando os riscos inerentes a esses momentos. Para o levantamento dos dados necessários a esta análise de mercado, são estudados três fatores que estruturam o mercado: o macroambiente, o setor de atuação e o segmento do negócio, estes que serão detalhados nas seções.

3.1 Análise Macroambiental

De acordo com o gestor da empresa, existem algumas variáveis externas que são perceptíveis e que estão atreladas de forma direta a operação da transportadora, dentre elas pode-se destacar a legislação complexa do país e a alta carga tributária.

Segundo Schneider (2009), o macroambiente é um fenômeno, um conjunto de fatores composto por variáveis que afetam diretamente o correto funcionamento da empresa, tais fatores podem ser políticos, econômicos, socioeducacionais, culturais, fatores legais, tributários, demográficos, tecnológicos, dentre vários outros. A partir dessa definição, pode-se concluir que o macroambiente é vasto e seu entendimento dá-se de maneira complexa por se tratar de algo muito abrangente.

No aspecto tributário, questão que impacta diretamente as atividades da transportadora, percebe-se a dificuldade para efetuar transportes competitivos, interestaduais, visto que as alíquotas para o imposto são diferentes para cada estado da federação.

3.2 Apresentação Setorial

A análise do setor é a etapa inicial para compreender o mercado de atuação da empresa, e de maneira mais focada, analisar seu segmento, seus clientes, os concorrentes, fornecedores ou eventuais parceiros presentes no negócio.

Michael Eugene Porter, no seu livro “Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência” (2004), faz um levantamento de variáveis, cinco para ser mais exato, que influenciam no resultado da empresa e no seu sucesso.

3.2.1 Cinco Forças de Porter

As cinco forças de Porter são variáveis que Porter (2004) identificou em seu livro "Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência". Por meio de seus estudos e análises, ele delimitou cinco forças que impactam o ambiente competitivo da organização de maneira decisiva, são elas: rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a de novos concorrentes no mercado.

3.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

Ao pensar em rivalidade entre concorrentes, uma primeira análise feita por muitos administradores, é a de que o preço é o fator central para escolha de um produto ou serviço, e dele resulta-se todas as demais variáveis quer condicionam a disputa entre as empresas no mercado, contudo, Porter abrange este pensamento e traz uma definição que supera a questão preço e soma motivos e razões para a decisão de um consumidor:

> A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição (PORTER, 2004, p. 18).

A empresa de transportes exerce sua rivalidade entre os concorrentes por questões que vão além do preço estabelecido no mercado, mesmo o preço sendo um fator importante, ela aposta na entrega de valor para os seus clientes, através de um prazo diferenciado na entrega de suas cargas e encomendas, e no aumento da modalidade de serviços prestados, como a entrega de cargas fracionadas e o *Crossdocking*[1].

3.2.1.2 Poder de negociação dos clientes

Os clientes são consumidores comuns, ou também diferentes tipos de empresa, que adquirem produtos e serviços para sanar suas necessidades, e pelo fato de estar adquirindo uma mercadoria, a empresa fornecedora tomará todas as medidas possíveis para que a venda seja efetuada, neste momento, o comprador pode exercer poder de barganha sobre o vendedor.

Para Porter (2004), os clientes são astutos e perspicazes, também possuem grande impacto nos resultados de seus fornecedores, manipulando os de maneira com que façam

[1] Sistema de distribuição no qual a mercadoria recebida, em um armazém ou Centro de Distribuição (CD), não é estocada, mas, sim, imediatamente preparada para o carregamento de entrega, ou seja, é a transferência das mercadorias entregues, do ponto de recebimento, diretamente para o ponto de entrega, como tempo de estocagem limitado, ou se possível, nulo.

competir uns contra os outros, para obter produtos ou serviços com melhor qualidade e em maiores quantidades. Porter também discorre sobre o poder dos grupos de compradores, estes são aqueles clientes que representam grande participação nas receitas da empresa fornecedora, mas que possuem alternativas de outros fornecedores, podendo impactar de maneira significativa caso venham a abandonar a empresa.

Na transportadora, os clientes são bem pulverizados e não estão concentrados em grupos conforme a definição de Porter, algo que torna a carteira de clientes mais saudável e a gestão de riscos mais fácil de ser feita, dito isso, a empresa ainda conta com clientes que trazem uma parcela significativa de retorno, mas sua participação não compromete a operação caso estes deixam de fazer negócios com a empresa.

3.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores

Um fornecedor possui grande poder de negociação quando seus produtos e serviços são fundamentais para as atividades de seus clientes, nessas condições o fornecedor detém o controle das relações comerciais e pode submeter o consumidor de seus produtos a seguir suas exigências, como aceitar preços de produtos ou serviços mais caros. O fornecedor beneficia-se dessas vantagens quando ele possui monopólio sobre o que é comercializado, quando não necessita competir com outros concorrentes e quando sua atividade está atrelada ao desempenho do cliente (PORTER, 2004, p. 29).

O segmento de transporte de cargas é extremamente competitivo e a empresa não disfruta dessas vantagens por possuir alta concorrência na região, o que é compensado pelos serviços substitutos que ela fornece.

3.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Em um mercado competitivo, é de extrema importância uma empresa possuir produtos diferenciados, que atendam diferentes necessidades, ou uma prestação de serviço que eleve a percepção de entrega de valor para o cliente.

A grande maioria das empresas, estas que competem em um mercado de necessidades ilimitadas e recursos escassos, possuem produtos concorrentes que disputam um determinado público consumidor, e para isso, elas são obrigadas a serem eficientes e fornecer produtos e serviços adequados que vão de encontro com essas necessidades (PORTER, 2004, p. 24).

No município de Apucarana, Estado do Paraná, localidade onde a transportadora estabeleceu a sede de suas operações, a presença de concorrentes é significativa, da mesma maneira, estas empresas estão competindo pela demanda de seus clientes, neste caso não pelo consumo de produtos, mas pela demanda de serviços que a transportadora presta. De acordo

com o administrador da empresa, existem alguns concorrentes, que além do transporte de mercadorias, como é conhecido, prestam serviços que também vão de encontro com os diferenciais da transportadora, como o frete fracionado, que por conseguinte, representa uma ameaça para a empresa em sua participação no mercado.

3.2.1.5 Ameaça de novos entrantes

Uma das principais características das novas empresas que entram no mercado é a disposição para fazer acontecer o novo empreendimento e o grau de inovação que trazem consigo. De acordo com Porter (2004), a ameaça de entrada destas novas empresas depende da barreira de entrada que terão que superar até que o negócio atinja um certo ponto de equilíbrio.

No diálogo com o administrador da empresa, o mesmo disse desconhecer a presença de algum novo concorrente no mercado de transportes, mas que ao conhecer a existência deste novo concorrente, toma as medidas cabíveis para que ele seja investigado e estratégias sejam feitas para que a empresa não seja impactada.

3.3 Análise do Segmento

Na análise do segmento, são abordados o mercado consumidor para o qual a transportadora presta os seus serviços, qual o perfil e o produto que comercializam, os seus concorrentes e os fornecedores, parceiros da transportadora.

3.3.1 Mercado Consumidor

De acordo com o gestor da empresa, ela possui diversos clientes no território brasileiro, com distribuição geográfica dos serviços prestados concentrados no eixo Maringá – Apucarana e Londrina, região norte e nordeste do país. Na região norte e nordeste do país a empresa presta serviços de transporte de carga atendendo seus clientes com cargas fechadas, ou seja, são transportados grandes volumes de carga pelos caminhões que compõem a frota. Na rota de Maringá, Apucarana e Londrina, a transportadora presta o serviço de entrega de encomendas com o frete fracionado, ou seja, encomendas que compõem pequenos volumes. Os fretes são realizados mediante fechamento de contratos e acordos com outras empresas, principalmente do setor de e-commerce e eletroeletrônicos, para a entrega dos produtos comercializados por elas, valores são acordados de maneira previa e a empresa encarrega-se da logística dos produtos.

3.3.2 Mercado Concorrente

No mercado brasileiro, a presença de vários concorrentes no ramo de transportes é inegável, a empresa possui diversos competidores no município de Apucarana e ao redor dos

estados da federação. De acordo com o gestor da empresa, no município existem quatro transportadoras que concorrem de forma direta com os serviços prestados pela empresa estagiada.

3.3.3 Mercado Fornecedor

A transportadora atua no ramo de prestação de serviços, e por este motivo, não possui muitos fornecedores, os que possuem contratos de parceria são utilizados para manter a frota da transportadora em pleno funcionamento e abastecida, citando como fornecedores: postos de combustíveis, mecânicos e borracheiros, empresas de marketing e impressão de documentos.

4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Ao fazer o levantamento das informações relativas ao mercado, o segmento de atuação da transportadora, seus clientes, concorrentes e fornecedores, a análise estratégica vem como forma do gestor fazer uma reflexão do seu próprio negócio, pensar em seus indicadores para traçar planos tendo como foco uma visão de longo prazo.

> No entanto, não basta um propósito ou uma boa disposição para concretizar uma situação futura desejada. É necessário elaborar planos, estabelecer políticas, definir caminhos a serem percorridos e efetivar ações para viabilizar esses desejos. Todos os elementos citados e reunidos permitem uma definição do que é a estratégia empresarial: Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 14).

Para elaboração dos planos e políticas, das ações que viabilizem esses desejos, foi aplicado na transportadora três diagnósticos da análise estratégica: Matriz BCG, Matriz SWOT e Matriz ANSOFF.

4.1 Matriz BCG

Quando uma empresa deseja fazer uma avaliação sobre o desempenho de seus produtos ou serviços no mercado, quanto ao crescimento de mercado e o Marketshare[2], a ferramenta ideal para esta análise é a Matriz BCG.

> A ideia central dessa matriz é relacionar os vários negócios da empresa, conforme sua participação relativa no mercado e o crescimento dele, de forma a identificar os negócios ou a linha de negócios, ou até mesmo a linha de produtos que serve como produtora de caixa para a empresa, e aquela linha de negócios que deverá ser desativada, por estar consumindo recursos da empresa (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 149).

Para construção da Matriz BCG foram levantadas informações extraídas das conversas com o gestor da empresa, em conjunto com as observações feitas no campo de estudo, no qual foi possível classificar os diferentes tipos de serviços prestados pela transportadora e o seu desempenho em relação à geração de caixa.

A Matriz BCG está dividida em quatro quadrantes, nos quais cada um possui uma determinada característica, são eles: Estrela, Ponto de Interrogação, Vaca Leiteira e Abacaxi.

Para fins de entendimento, a transportadora trabalha com três linhas de prestação de serviços, os fretes fechados, os fretes fracionados e o Crossdocking.

---

[2] O Marketshare é a participação relativa de mercado que uma empresa possui, uma parcela de uma totalidade que a empresa ocupa do mercado com os seus produtos em relação aos seus concorrentes.

O serviço de Crossdocking foi classificado para o quadrante do ponto de interrogação devido ao fato de ser um serviço novo que a transportadora está prestando, ou seja, elas ainda não possuem métricas o suficiente para classificá-lo como um produto-estrela ou um abacaxi.

> Pontos de interrogação ou crianças-problema são os negócios ou produtos da empresa que operam em um mercado de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa. Essa linha de negócios ou de produtos pode apresentar, no futuro, resultados satisfatórios para a organização, uma vez que o mercado está em franco crescimento. Porém, como a sua participação é baixa, ela pode se transformar em uma linha não rentável para a empresa. Para que ela seja viável, será preciso investir muito no negócio, para talvez aumentar a participação ou, ao menos, seguir os mesmos passos do líder, não diminuindo ainda mais o seu espaço (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 150).

Somente após um certo período fazendo aportes nesta linha de prestação de serviços que será possível mensurar o seu desempenho perante ao mercado.

O serviço de frete fracionado foi classificado como um produto-estrela, devido ao seu alto crescimento de mercado, entretanto, faz-se uma ressalva no tocante ao valor de aporte necessário para o início dessa modalidade. A empresa necessitou adquirir diversos equipamentos de alto valor agregado para prestação do serviço, que são veículos de pequeno porte.

> Estrelas em geral, são linhas de negócios ou produtos que saem da condição de pontos de interrogação e se tornam bem-sucedidos. Um negócio-estrela é, normalmente, o líder de um mercado em rápida expansão, mas que ainda não gera muito caixa para a organização. A empresa deve continuar investindo grandes parcelas de recursos, a fim de enfrentar o ataque dos concorrentes, consumindo caixa, em vez de gera-lo (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 150).

O serviço gerador de caixa da empresa são os fretes fechados com destino para a região norte e nordeste do estado brasileiro. Eles representam transportes de cargas com uma margem de retorno superior aos demais, agregado pelo fato de que os caminhões vão para o destino com carga plena e também possuem carga para o trajeto de retorno, o que otimiza a rota do transporte.

> Alimentadores de caixa ou vacas leiteiras estão inseridos em mercados com pequenas taxas de crescimento, mas que possuem uma participação relativa boa. Representam as linhas de negócios geradoras de caixa, uma vez que demandam poucos recursos para sua manutenção. A organização os usa para poder financiar outras linhas classificadas como criança-problema ou como produtos-estrela (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 150).

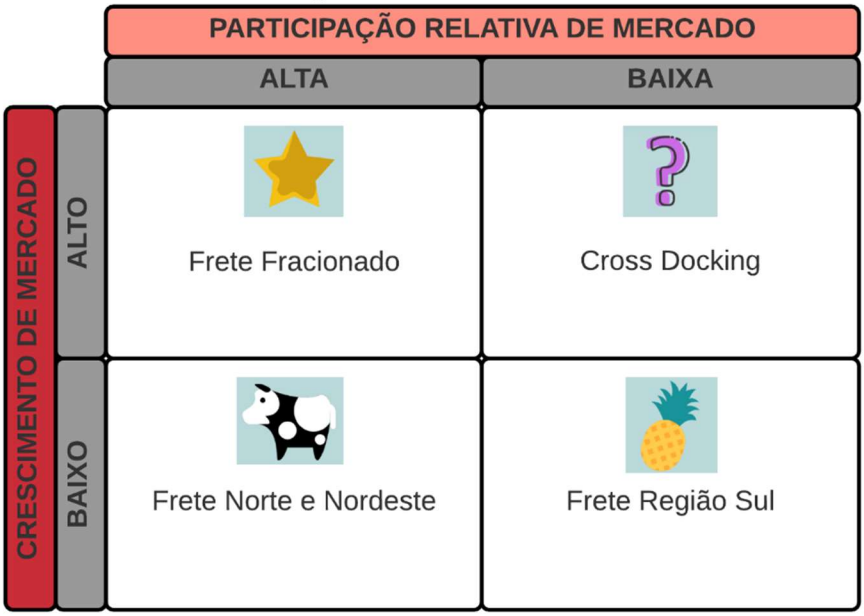
A empresa enquadra o frete fechado para a região sul do território brasileiro como abacaxi, esta classificação não se deve ao fato da rota não ser lucrativa, mas sim pela baixa procura pelo serviço e pela dificuldade em encontrar cargas para fazer o transporte no retorno.

> Pesos ou abacaxis são aqueles que possuem participação fraca em mercados com baixo crescimento e estão em fase de declínio, gerando baixos lucros ou até mesmos perdas para a empresa. Neste caso a estratégia a ser adotada é a do desinvestimento, liquidando ou vendendo essa linha de negócios ou produtos (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 151).

Cabe a empresa realizar estudos para viabilizar a rota para a região sul ou se for o caso, fazer a exclusão da rota dos destinos atendidos.

A Matriz BCG está presente na Figura 1.

Figura 1 – Matriz BCG



Fonte: Autores do trabalho (2022).

4.2 Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma excelente ferramenta para identificar alguns pontos chaves dentro da organização. Ao fazer uso dela, é possível levantar informações como as forças, as oportunidades, as fraquezas e as ameaças de uma empresa. Com ela analisa-se a empresa sobre duas óticas, a visão da organização no seu ambiente interno, quais são seus pontos fortes, positivos, as características que a fazem se destacar, e seus pontos fracos, negativos, as particularidades que a empresa possui e que precisam ser lapidadas. Também se analisa a empresa no seu ambiente externo, para as oportunidades de negócios que podem surgir, quanto as ameaças que a organização pode vir a enfrentar.

> Todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica vem chamando de análise SWOT – do inglês strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto

> para o desenvolvimento da estratégia (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 153).

Para construção da Matriz SWOT foram levantadas informações extraídas das conversas com o gestor da empresa, em conjunto com as observações feitas no campo de estudo, conforme Figura 2.

Dentre os fatores internos da organização, relacionados às suas forças, constata-se a pontualidade na entrega das mercadorias, os colaboradores habilitados e capacitados para desenvolver suas atividades e um sistema moderno, ajustado com as necessidades da transportadora. No tocante aos seus pontos fracos, encontram-se as altas despesas fixas, relacionados à operação, e que precisam de uma gestão maior por parte da empresa, e a falta de alguns equipamentos para o melhor desenvolvimento nos serviços de Crossdocking, como empilhadeiras e infraestrutura de separação para as mercadorias.

Dentre os fatores externos da organização, relacionados às oportunidades, estão o serviço de Crossdocking, que está em constante crescimento no mercado, o surgimento de novas empresas na região, possibilitando novos negócios e ao mercado aquecido, pelo grande aumento das compras pelos consumidores no mercado on-line. As ameaças da empresa estão ligadas à variação dos preços dos combustíveis e dos pedágios, pois estão ligados intimamente com o serviço de transporte, e ao aumento dos impostos pela circulação de mercadorias, bens e serviços.

Figura 2 – Análise SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Pontualidade dos Serviços Quadro de Colaboradores Sistema Moderno	Falta de Equipamento e Estrutura Altas Despesas Fixas
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Cross Docking Surgimento de Empresas Mercado Aquecido	Variação dos Combustíveis e Pedágios Aumento dos impostos

Fonte: Autores do trabalho (2022).

4.3 Matriz ANSOF

A Matriz ANSOF é uma ferramenta utilizada para o estudo de produtos ou linhas de negócio existentes ou novos na empresa, em comparação com a sua performance nos mercados atuais e também nos mercados futuros.

Desenvolvida em 1957, a matriz visa identificar as oportunidades de crescimento. Para isso, segmenta a análise em produtos existentes e em novos produtos, em mercados atuais e futuros (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 148).

Para construção da Matriz SWOT foram levantadas informações extraídas das conversas com o gestor da empresa, em conjunto com as observações feitas no campo de estudo, conforme Figura

Figura 3 – Matriz ANSOF

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Os fretes fechados para a região norte e nordeste do país são serviços elegíveis a receber investimentos para expansão do número de clientes e aumento da demanda. Penetração de Mercado consiste em buscar maiores vendas para os clientes atuais sem alterar os seus produtos, por meio de ações como redução de preço, aumento da propaganda e busca de maior exposição (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 148).

Os fretes fechados para a região sul é o serviço ideal que necessita de um desenvolvimento de mercado, atualmente não representa parcela significativa das receitas da empresa e é um território no qual a transportadora não consolidou clientes o suficiente para considerar uma rota que possui bom desempenho. Desenvolvimento de mercado visa identificar

e desenvolver novos mercados para os produtos já existentes, como mercados demográficos, geográficos ou institucionais (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 149).

O serviço de Crossdocking não está completamente desenvolvido na empresa, pode ser ofertado para muitos outros clientes, mediante estudo de capacidade e é uma maneira da transportadora estar diversificando a sua linha de negócios, pois o serviço vai de encontro com a linha de armazenagem, e não movimentação de cargas. Desenvolvimento de Produto procura oferecer produtos novos ou modificados para os mercados já existentes. Diversificação busca iniciar ou comprar negócios estranhos a seus produtos ou mercados atuais (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 149).

5 OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

Ao fazer as análises de mercado, do macroambiente, das variáveis que o afetam, assim como o segmento e o setor de atuação da empresa, é possível identificar que a ela possui espaço para crescimento na prestação de serviços, tanto na região de Apucarana/PR, quanto nas demais localidades onde atua, destacando-se os serviços de frete fracionado e Crossdocking, onde a transportadora possui um longo caminho para consolidar e ajustar suas atividades.

A empresa possui diversos clientes no norte e nordeste, e grande parte de suas receitas são provenientes dos serviços prestados nestas regiões, entretanto, não se descarta a necessidades de estudos mais aprofundados voltados para aumento do fluxo de mercadorias e serviços prestados, contribuindo para o aumento das margens de lucro. A região sul, fazendo menção aos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, são os locais onde a empresa possui pouca presença, portanto, devem ser elaboradas ações para o aumento da participação de mercado, assim como prosseguir com os estudos de viabilidade dessas rotas, para que apresentem desempenho satisfatório.

O frete fracionado e o Crossdocking, por serem serviços recentes, estão em fase de pagamento do investimento de capital, mas já apresentam resultados satisfatórios, com vistas para o crescimento destes mercados.

6 ORGANIZAÇÃO

Organização pode ser pensada como o conjunto de departamentos ou estruturas, que em conjunto, alinhadas em torno de uma visão, reúnem esforços para o cumprimento de metas e geração de resultados.

"Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos". (OLIVEIRA, 2006, p. 63). Com esta definição de Oliveira, dá-se início aos aspectos que são estudados e retratados neste relatório de estágio, onde são discorridos assuntos sobre a história da organização, a composição estrutural da empresa e seus departamentos internos, sua configuração e seus processos operacionais. Por meio destes assuntos é possível visualizar a organização e seus processos, que em conjunto com a análise estratégica realizada no relatório, são informações necessárias ao desenvolvimento do plano de ação da empresa.

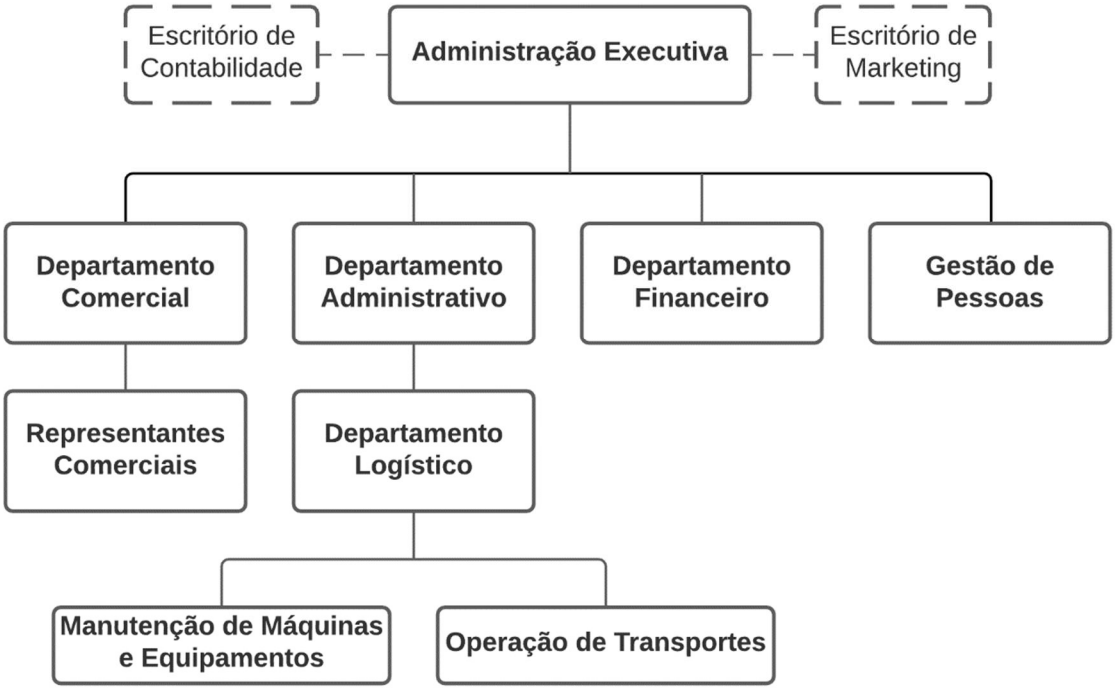
6.1 Histórico Organizacional

De acordo com o gestor da transportadora, sua empresa ao longo do tempo sofreu modificações no formato de negócio e no modo de operar. No ano de 2007 (dois mil e sete), o administrador da empresa, em conjunto com outro parceiro de negócios que viria a ser seu sócio, vislumbraram uma oportunidade no mercado de transportes e optaram por fazer a compra de um caminhão em conjunto, operado por um motorista conhecido no círculo familiar. Ele já possuía um negócio que dedicava seu tempo, uma concessionária de veículos, mas optou por dar prosseguimento com as atividades, e em paralelo, administrar as operações com o caminhão, os anos foram passando, os sócios foram adquirindo mais caminhões para a sua frota e prestando o serviço de transportes, quando em 2010, o parceiro de negócios optou por não dar prosseguimento com a operação. Diante desta situação, o gestor comprou a participação do sócio e passou a ser o único sócio integrante na composição do capital da empresa. No ano de 2012, ele deparou-se com uma situação desafiadora, pois a concessionária, onde tocava as atividades em paralelo com a transportadora, quebrou financeiramente, neste momento, grande parte dos ativos da transportadora, os caminhões, foram vendidos para liquidação da dívida e encerramento das atividades. Após análise, ele optou por dar prosseguimento com as atividades da transportadora, pois nela via uma situação financeira mais favorável e com mais previsibilidade do que na comercialização de veículos.

6.2 Estrutura Organizacional

Pode-se entender o organograma como a esquematização da hierarquia organizacional, no qual são agrupados os departamentos, e estabelecidos níveis de comando para a plena operação da empresa. De acordo com Oliveira (2006), “Organograma da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”. Dentro da estrutura organizacional, por não se tratar de uma empresa com um grande quadro de funcionários, eles executam mais de uma função dentro do organograma, mas para fins explicativos, segue a estrutura departamental presente na Figura

Figura 4 – Organograma Departamental



Fonte: Autores do trabalho (2022).

6.3 Unidades Organizacionais

Fazendo uma análise da estrutura organizacional, assim como observado na Figura 4, constatou-se a existência das seguintes estruturas organizacionais na empresa analisada, assim como suas atribuições a serem descritas a seguir:

- Administração Executiva: Instância organizacional onde o planejamento e a estratégia são pensados e o comando para os demais departamentos da empresa é atribuído.
- Departamento Comercial: Departamento onde os colaboradores, em alinhamento com a administração executiva, realizam o processo de prospecção, captação, fidelização e apoio aos clientes adquiridos pela empresa. O departamento da organização é composto por dois colaboradores, que realizam as tarefas descritas anteriormente e contam com a parceria de um representante comercial.

- Departamento Administrativo: Neste departamento, os colaboradores são responsáveis por operacionalizar as tarefas pertinentes ao funcionamento da empresa. É responsabilidade do departamento administrativo recepcionar as demandas dos clientes, verificar a disponibilidade de frota, fazer o enquadramento das cargas transportadas com os veículos e as datas disponíveis, agendar as coletas solicitadas, emitir o Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e)[3], acompanhar a entrega da carga até o destinatário, informar a movimentação dos clientes para o departamento financeiro para emissão de boletos.
- Gestão de Pessoas: A gestão de pessoas, composta por um indivíduo, é responsável pela avaliação de currículos, pelo processo admissional e demissional. Também compete ao responsável organizar a documentação do quadro de funcionários e zelar com as questões tocantes ao departamento pessoal.

6.4 Layout

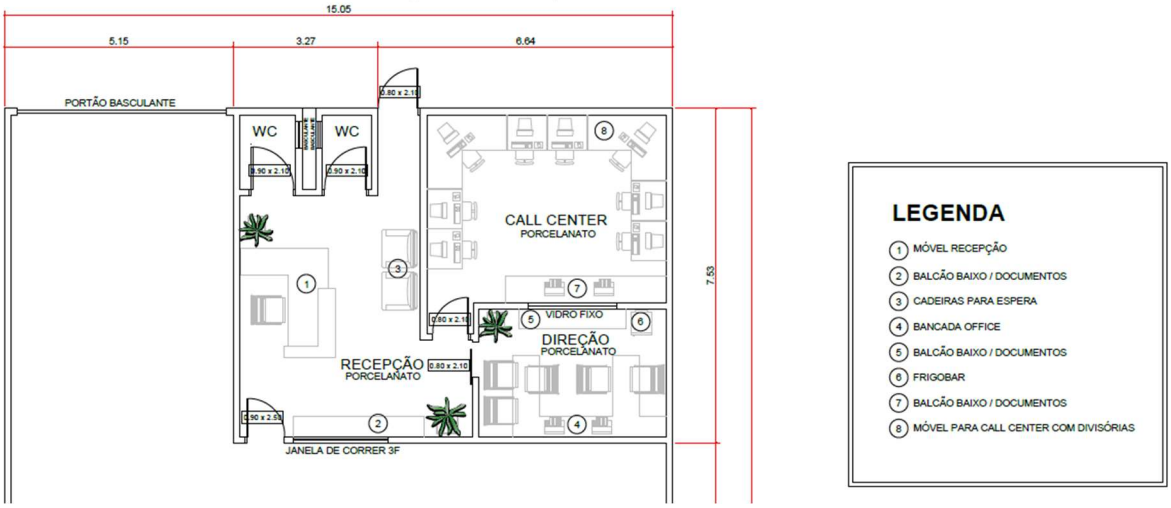
Pode-se entender o layout como a forma de posicionamento de objetos, mobília, maquinários ou pessoas dentro de um determinado espaço, da melhor maneira para que cumpra a função que foi estabelecido, de forma eficiente, trabalhando em conjunto com os demais itens no ambiente.

De acordo com Contador et. al. (2010), "Arranjo físico é definido como a disposição de máquinas, equipamentos e serviços de transporte em uma determinada área com o objetivo de minimizar o volume de transporte de materiais no fluxo produtivo de uma fábrica".

Foi elaborado o seguinte layout da empresa, no qual contém todas as suas estruturas internas, a disposição dos espaços, salas de atendimento e a colocação dos objetos que compõe a mobília do local, conforme pode ser visualizado nas Figuras 2 e 3, as medidas estão em metros (m).

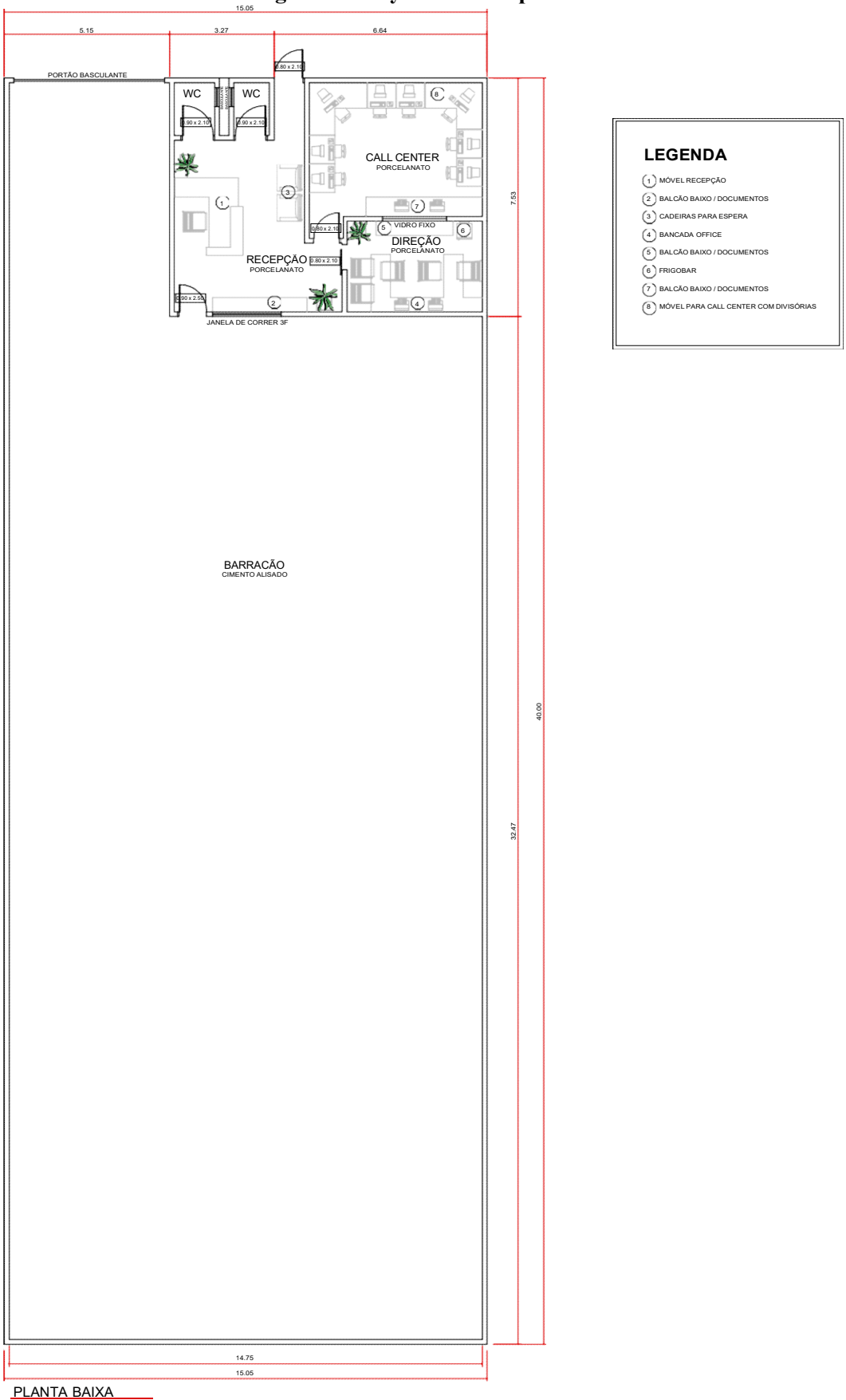
[3] CT-e: Documento de existência apenas digital, emitido e armazenado eletronicamente, com o intuito de documentar, para fins fiscais, uma prestação de serviço de transporte de cargas realizada por qualquer modal (Rodoviário, Aéreo, Ferroviário, Aquaviário e Dutoviário). Sua validade jurídica é garantida pela assinatura digital do emitente (garantia de autoria e de integridade) e pela recepção e autorização de uso, pelo Fisco.

Figura 5 – Layout do Escritório



Fonte: Autores do trabalho (2022).

Figura 6 – Layout do Complexo



Fonte: Autores do trabalho (2022).

6.5 Processos Operacionais

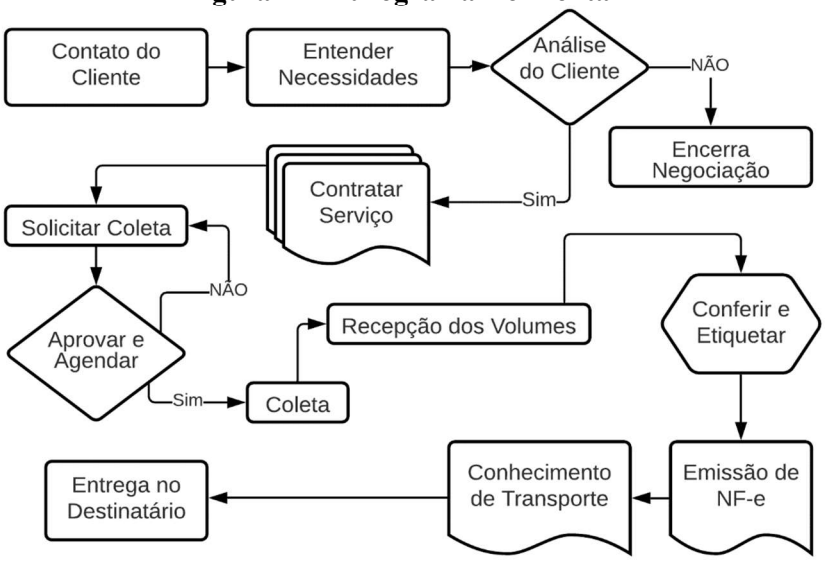
Para a análise dos processos operacionais neste relatório, o método utilizado é o fluxograma. Para Oliveira (2006), “Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”.

6.5.1 Fluxograma Horizontal

O fluxograma horizontal é utilizado na organização como ferramental de visualização de todos os processos em conjunto, e assim, fazer uma análise desde o começo da cadeia produtiva até o momento em que ela é finalizada.

De acordo com Oliveira (2006), o Fluxograma de Colunas é o mais utilizado nas empresas, através dele é possível evidenciar com clareza os processos de dentro e fora da organização.

Figura 7 – Fluxograma Horizontal



Fonte: Autores do trabalho (2022).

A responsabilidade pelo processo está atrelada a administração executiva da empresa. O processo dá-se início a partir do Departamento Comercial, é de responsabilidade deste departamento realizar todo o processo de captação de clientes, desde sua prospecção até o fechamento do contrato, passando por uma análise para fechamento de contrato de prestação de serviços, podendo ser aprovado ou não. Após esse processo, o cliente está liberado para solicitar a contratação dos serviços da transportadora, ele solicita coleta de mercadoria para o Departamento Administrativo da empresa, onde são analisadas as condições para atender o cliente naquele momento de pedido, como o volume de cargas a serem entregas, o destinatário,

a disponibilidade de frota, dentre outros fatores, depois da aprovação, o cliente é sinalizado e a data de coleta é agendada e confirmada.

Após a coleta realizada, a mercadoria é encaminhada diretamente para o cliente ou para o centro de distribuição, onde os volumes são conferidos conforme nota fiscal, etiquetados, documentados, carregados nos veículos e encaminhados para a entrega nos destinatários.

6.5.2 Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical descreve os processos realizados em departamentos específicos, detalhando com precisão as rotinas operacionais dos mesmos dentro da estrutura organizacional da empresa.

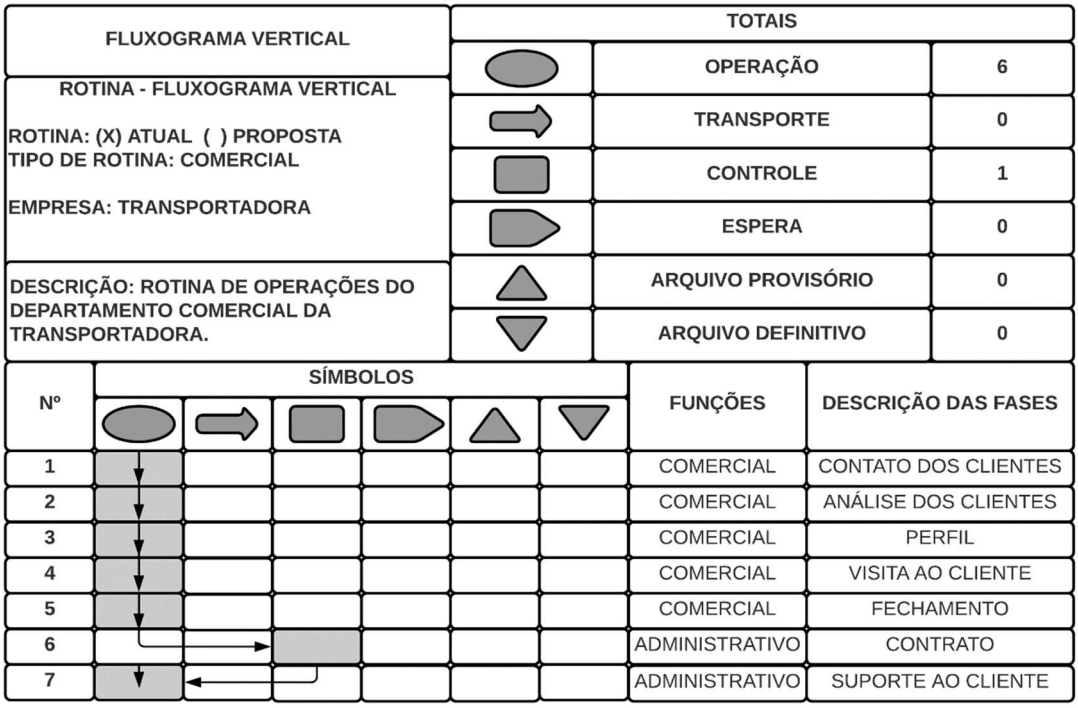
O fluxograma vertical, também conhecido por diagrama de processo, é caracterizado por ser composto de colunas que representam rotinas operacionais simples dentro de uma unidade organizacional (OLIVEIRA, 2006, p. 255).

De acordo com a estrutura organizacional da transportadora composta pelos departamentos descritos na seção 6.3, foram montados os fluxogramas verticais, descrevendo os processos executados na empresa. São considerados departamentos dentro da transportadora o Comercial, conforme Figura 8, o Administrativo conforme a Figura 9, o Logístico conforme Figura 10, o Financeiro conforme a Figura 11 e a Gestão de Pessoas conforme a Figura 12.

6.5.2.1 Fluxograma Vertical do Comercial

No fluxograma vertical do departamento comercial, a primeira operação executada é o contato com prospectos da transportadora, ou seja, empresas que podem se tornar clientes da operação. Ao realizar o contato, a empresa busca colher o máximo de informações para poder traçar um perfil do cliente que deseja atender, como o ramo de atividade, o tipo de carga transportada, a frequência, o volume, enfim, todas as informações pertinentes para que ela trace um perfil e consiga atender adequadamente as necessidades do cliente. No decorrer das atividades, a empresa busca fazer uma visita presencial às operações do prospecto, para avaliar sua estrutura e tentar fechar um contrato de prestação de serviço. Com o negócio fechado e o contrato de prestação de serviço assinado, fica a cargo do departamento comercial prestar suporte ao cliente e atende-lo em eventuais contatos com a Transportadora B, para auxiliar o mesmo em suas demandas e prestar um suporte de atendimento. Os clientes que por ventura não ocorre o fechamento do negócio, a transportadora procura reagendar nova visita para tentar uma nova abordagem e vender o serviço. O fluxo das atividades do departamento comercial ocorre como demonstrado na figura 8.

Figura 8 – Fluxograma Vertical – Departamento Comercial



Fonte: Autores do trabalho (2022).

6.5.2.2 Fluxograma Vertical do Administrativo

No mapeamento de atividades do departamento administrativo, é realizado primariamente a identificação de todas as atividades que devem ser realizadas durante a rotina de trabalho, essa identificação dá-se por meio da emissão de relatórios, onde é identificado as demandas agendadas pelos clientes, bem como é de responsabilidade dessa unidade os pedidos de cotação de frete e agendamentos eventuais que são realizados no decorrer do dia. Dito isso, as demandas agendadas pelos clientes são programadas para carregamento, e após a coleta de mercadoria e recebimento da mesma no centro de distribuição, o departamento confere a Nota Fiscal em XML enviada pelo cliente para verificar se o produto entregue confere com as especificações descritas no documento. Após conferência realizada e o produto estiver correto conforme nota fiscal, o administrativo faz a programação de entrega no destinatário e emite o CT-e conforme demanda os órgãos fiscais e reguladores, o documento emitido é enviado para o cliente ao qual a transportadora está prestando o serviço para que o mesmo fique ciente do que ocorre com a mercadoria e de que a mesma está em trânsito rumo ao destino final. Após etapas realizadas, as atividades são transferidas para o departamento logístico onde o mesmo realiza o controle da entrega a ser realizada. Cabe ao departamento administrativo também a confecção dos contratos de negócio da empresa, a conferência e o registro de assinaturas, bem como manter o controle correto das folhas ponto dos funcionários, e organizar corretamente os

registros e documentações da empresa. O fluxo das atividades do departamento comercial ocorre como demonstrado na figura 9.

Figura 9 – Fluxograma Vertical – Departamento Administrativo

FLUXOGRAMA VERTICAL	TOTAIS		
		OPERAÇÃO	8
ROTINA - FLUXOGRAMA VERTICAL ROTINA: (X) ATUAL ( ) PROPOSTA TIPO DE ROTINA: ADMINISTRATIVO EMPRESA: TRANSPORTADORA		TRANSPORTE	0
		CONTROLE	6
		ESPERA	1
DESCRIÇÃO: ROTINA DE OPERAÇÕES DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DA TRANSPORTADORA.		ARQUIVO PROVISÓRIO	0
		ARQUIVO DEFINITIVO	0

Nº	SÍMBOLOS	FUNÇÕES	DESCRIÇÃO DAS FASES
1		ADMINISTRATIVO	MAPEAMENTO DA ROTINA
2		ADMINISTRATIVO	DEMANDAS DO CLIENTE
3		ADMINISTRATIVO	AGENDAMENTOS
4		ADMINISTRATIVO	PROGRAM. DE COLETA
5		ADMINISTRATIVO	CONFERÊNCIA DE NF-e
6		ADMINISTRATIVO	PROGRAM. DE ENTREGAS
7		ADMINISTRATIVO	EMISSÃO DE CT-e
8		ADMINISTRATIVO	SUPORTE AO CLIENTE
9		ADMINISTRATIVO	COORD. C/ DEPART. LOGIST
10		ADMINISTRATIVO	REGISTRO
11		ADMINISTRATIVO	CONFECÇÃO DE CONTRATOS
12		COMERCIAL	ASSINATURA
13		ADMINISTRATIVO	REGISTRO
14		ADMINISTRATIVO	FOLHA PONTO
15		ADMINISTRATIVO	REGISTRO

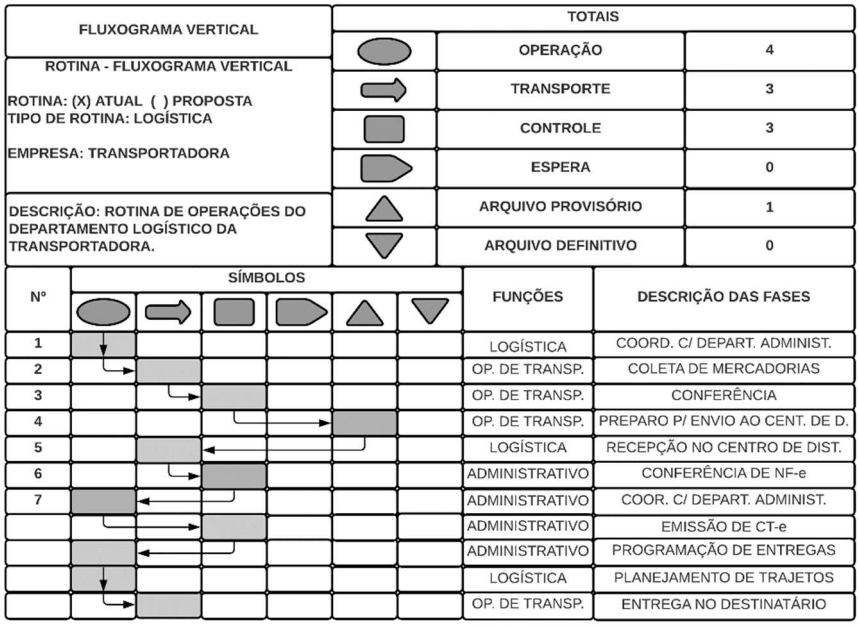
Fonte: Autores do trabalho (2022).

6.5.2.3 Fluxograma Vertical de Logística

Todas as atividades realizadas pelo departamento logístico são feitas a partir das demandas transmitidas pelo departamento administrativo, devido esse organizar as movimentações que são feitas no tocante as coletas e despacho de mercadorias. Com as orientações transmitidas, a logística realiza a coleta das mercadorias agendadas pelos seus clientes, conferindo a integridade dos volumes transportados e alocando-os corretamente no veículo de acordo com a carga, no momento de conferir as mercadorias, os motoristas analisam juntamente a nota fiscal, a quantidade de volumes, o peso, o valor da nota fiscal e a cubagem do objeto, para certificar-se de que o item coletado é o que foi solicitado, a mercadoria carregada é encaminhada para o centro de distribuição da transportadora, onde é remanejado para o veículo que fará a entrega. No momento em que a mercadoria chega no centro de distribuição e é descarregada, ela passa por uma conferência novamente junto a nota fiscal antes de comunicar o departamento administrativo, visto que após a recepção é emitido o conhecimento de transporte e feito o agendamento da carga para entrega. A logística realiza todo o planejamento de trajeto das mercadorias, para que elas saiam do ponto inicial “A” e cheguem

no destinatário final “B”. O fluxo das atividades do departamento logístico ocorre como demonstrado na figura 10.

Figura 10 – Fluxograma Vertical – Departamento Logístico



Fonte: Autores do trabalho (2022).

6.5.2.4 Fluxograma Vertical do Financeiro

Diariamente, o colaborador do departamento financeiro faz o levantamento de necessidades do departamento por meio da emissão de relatórios, as necessidades podem ser pagamentos a realizar ou procedimentos internos que dispendem de recursos e que precisam ser autorizados pelo administrador da empresa.

O departamento financeiro é responsável por todos os pagamentos e lançamentos de informações no sistema da empresa, faz a emissão e envio de boletos dos serviços prestados aos clientes, informa os devedores dos títulos que estão próximos a data de vencimento para que sejam liquidados em dia e evitem transtornos com protestos e restrições junto aos órgãos de proteção ao crédito, realizam também todos os registros de entradas e saídas de recursos financeiros no sistema e seus respectivos motivos.

Nas datas de pagamento de funcionários, cabe ao financeiro efetivar o crédito em conta dos salários.

Ao finalizar o dia, o departamento financeiro, depois de todos os pagamentos efetivados e registros feitos, faz a emissão de um relatório consolidado de fluxo de caixa e envia o documento para o administrador da empresa. O fluxo das atividades do departamento logístico ocorre como demonstrado na figura 11.

Figura 11 – Fluxograma Vertical – Departamento Financeiro

FLUXOGRAMA VERTICAL	TOTAIS		
ROTINA - FLUXOGRAMA VERTICAL ROTINA: (X) ATUAL ( ) PROPOSTA TIPO DE ROTINA: FINANCEIRO EMPRESA: TRANSPORTADORA		OPERAÇÃO	6
		TRANSPORTE	0
		CONTROLE	7
		ESPERA	0
DESCRIÇÃO: ROTINA DE OPERAÇÕES DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA TRANSPORTADORA.		ARQUIVO PROVISÓRIO	0
		ARQUIVO DEFINITIVO	0

Nº	SÍMBOLOS	FUNÇÕES	DESCRIÇÃO DAS FASES
1		FINANCEIRO	LEVANT. DE NECESSIDAD
2		FINANCEIRO	EMISSÃO DE RELATORIOS
3		FINANCEIRO	REGISTRO DE INFORM.
4		FINANCEIRO	PAGAM. DE DESPESAS
5		FINANCEIRO	PAG. DE FORNECEDOR
6		FINANCEIRO	LANÇAM. NO SISTEMA
7		FINANCEIRO	BOLETOS DE CLIENTES
8		FINANCEIRO	COBRANÇA
9		FINANCEIRO	LANÇ. NO SISTEMA
10		FINANCEIRO	PAGAM. DE FUNCION.
11		FINANCEIRO	LANÇ NO SISTEMA
12		FINANCEIRO	FLUXO CAIXA
13		FINANCEIRO	REGISTRO

Fonte: Autores do trabalho (2022).

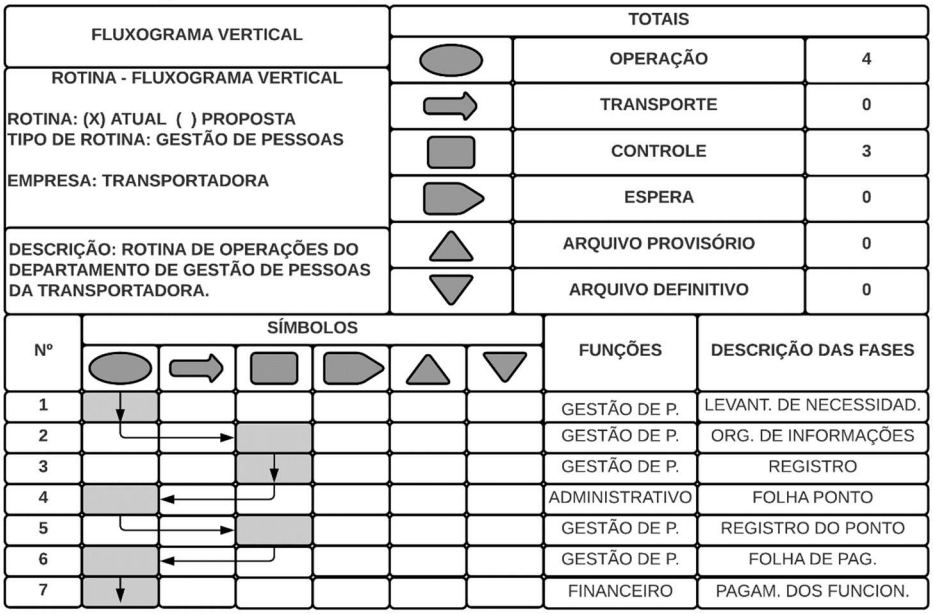
6.5.2.5 Fluxograma Vertical de Gestão de Pessoas

As atividades do departamento de gestão de pessoas estão ligadas com o levantamento de necessidades de contratação da empresa, organização e registro das informações de contratação coletadas junto ao público em geral.

Também cabe a área fazer o controle da folha ponto de todos os funcionários, cujo relatório é emitido pelo departamento administrativo, e ao checar todos os itens da folha ponto, é alinhado junto ao departamento financeiro o crédito em conta do pagamento dos funcionários.

O fluxo das atividades do departamento de gestão de pessoas ocorre como demonstrado na figura 12.

Figura 12 – Fluxograma Vertical – Gestão de Pessoas



FLUXOGRAMA VERTICAL	TOTAIS		
ROTINA - FLUXOGRAMA VERTICAL ROTINA: (X) ATUAL ( ) PROPOSTA TIPO DE ROTINA: GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA: TRANSPORTADORA		OPERAÇÃO	4
		TRANSPORTE	0
		CONTROLE	3
		ESPERA	0
DESCRIÇÃO: ROTINA DE OPERAÇÕES DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DA TRANSPORTADORA.		ARQUIVO PROVISÓRIO	0
		ARQUIVO DEFINITIVO	0

Nº	SÍMBOLOS	FUNÇÕES	DESCRIÇÃO DAS FASES
1		GESTÃO DE P.	LEVANT. DE NECESSIDAD.
2		GESTÃO DE P.	ORG. DE INFORMAÇÕES
3		GESTÃO DE P.	REGISTRO
4		ADMINISTRATIVO	FOLHA PONTO
5		GESTÃO DE P.	REGISTRO DO PONTO
6		GESTÃO DE P.	FOLHA DE PAG.
7		FINANCEIRO	PAGAM. DOS FUNCION.

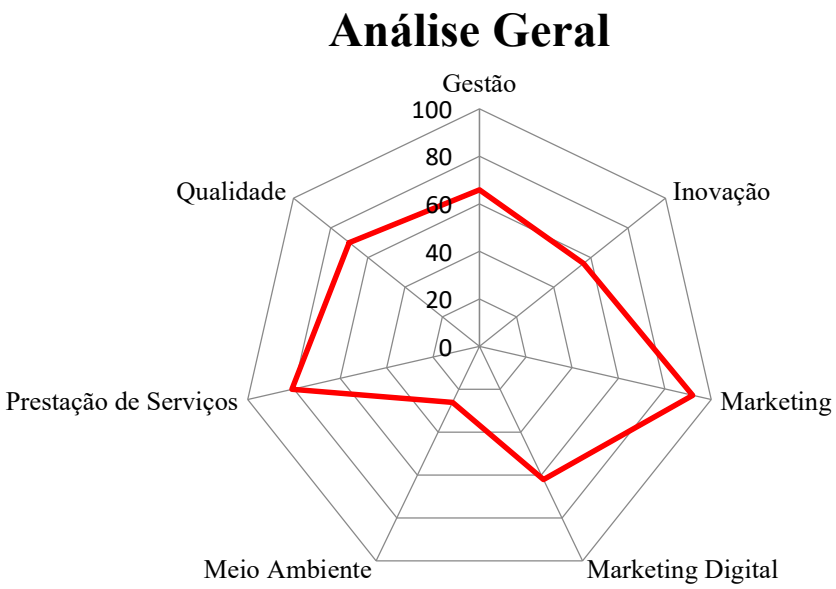
Fonte: Autores do trabalho (2022).

7 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Para a observação da realidade organizacional da transportadora, foram necessários momentos de questionamento com o seu gestor e análise de alguns tópicos para elaboração do Gráfico Radar. Foram analisadas a gestão da empresa, a prestação de serviços e sua qualidade, o grau de inovação, seu posicionamento de marketing, físico e digital, assim como a adequação com as exigências legislativas referentes ao meio ambiente.

O Gráfico Radar é a junção de dados pertinentes ao estudo em um gráfico de formato geométrico, eles estão relacionados a indicadores econômicos, indicadores de mercado ou outros setores que são importantes para medir o desempenho de uma organização, a área gerada serve para medir o desempenho da empresa em comparação com os dados obtidos por outras empresas, sejam elas do mesmo ramo ou que possuam características semelhantes. (ORNSTEIN apud REBOLLO, 1991).

Gráfico 1 – Análise Geral da Empresa



Fonte: Autores do trabalho (2022).

No Gráfico 1 são apresentadas as sete dimensões analisados durante a pesquisa, das quais a de marketing foi a que obteve a maior pontuação em detrimento das outras.

8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A gestão da empresa está ligada na forma como os seus administradores a enxergam e estabelecem metas e estratégias para alcança-las, pode-se entender também como a capacidade de reunir diversas atividades e combiná-las para atingir os objetivos.

A empresa em questão carece em definir pontos cruciais para a administração estratégica, a missão está definida formalmente, porém é de conhecimento de apenas alguns colaboradores, a visão e os objetivos não estão definidos formalmente, o que dificulta o acesso à informação dos colaboradores para sua compreensão. Como os objetivos e a visão, as metas e seus indicadores também não estão definidos formalmente, sendo assim, não é possível traçar planos para o atingimento delas, sendo que as varáveis não estão estabelecidas. Sugere-se à empresa e o seu gestor que primeiramente, estabeleça a visão, os valores e objetivos, para possuírem norteadores para tomada de decisão. Também dever ser pensadas as metas e os indicadores da transportadora com base na missão e visão da empresa.

O Gráfico 2 mostra os resultados que foram obtidos após aplicação do questionário da dimensão de gestão na empresa.

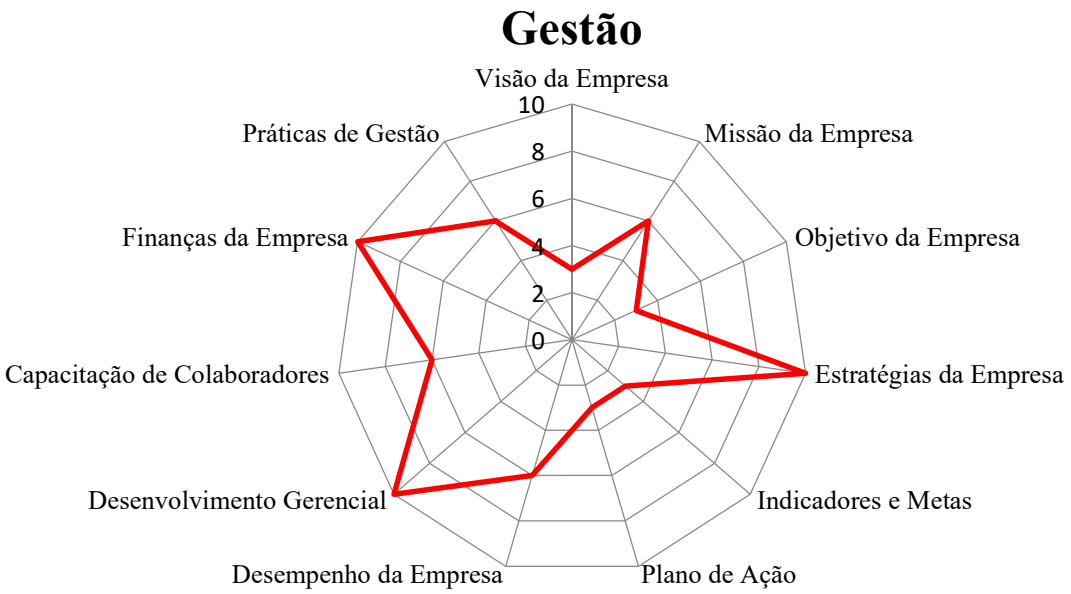
8.1 Gestão

A gestão da empresa está ligada na forma como os seus administradores a enxergam e estabelecem metas e estratégias para alcança-las, pode-se entender também como a capacidade de reunir diversas atividades e combiná-las para atingir os objetivos.

A empresa em questão carece em definir pontos cruciais para a administração estratégica, a missão está definida formalmente, porém é de conhecimento de apenas alguns colaboradores, a visão e os objetivos não estão definidos formalmente, o que dificulta o acesso à informação dos colaboradores para sua compreensão. Como os objetivos e a visão, as metas e seus indicadores também não estão definidos formalmente, sendo assim, não é possível traçar planos para o atingimento delas, sendo que as varáveis não estão estabelecidas. Sugere-se à empresa e o seu gestor que primeiramente, estabeleça a visão, os valores e objetivos, para possuírem norteadores para tomada de decisão. Também dever ser pensadas as metas e os indicadores da transportadora com base na missão e visão da empresa.

O Gráfico 2 mostra os resultados que foram obtidos após aplicação do questionário da dimensão de gestão na empresa

Gráfico 2 – Radar de Gestão



Fonte: Autores do trabalho (2022).

Observa-se no gráfico 2 que apenas os indicadores de finanças da empresa, desenvolvimento gerencial e estratégias estão apresentando bons resultados, entretanto, as estratégias da empresa não estão baseadas em indicadores confiáveis, o que prejudica sua avaliação neste quesito.

8.2 Inovação de Serviços

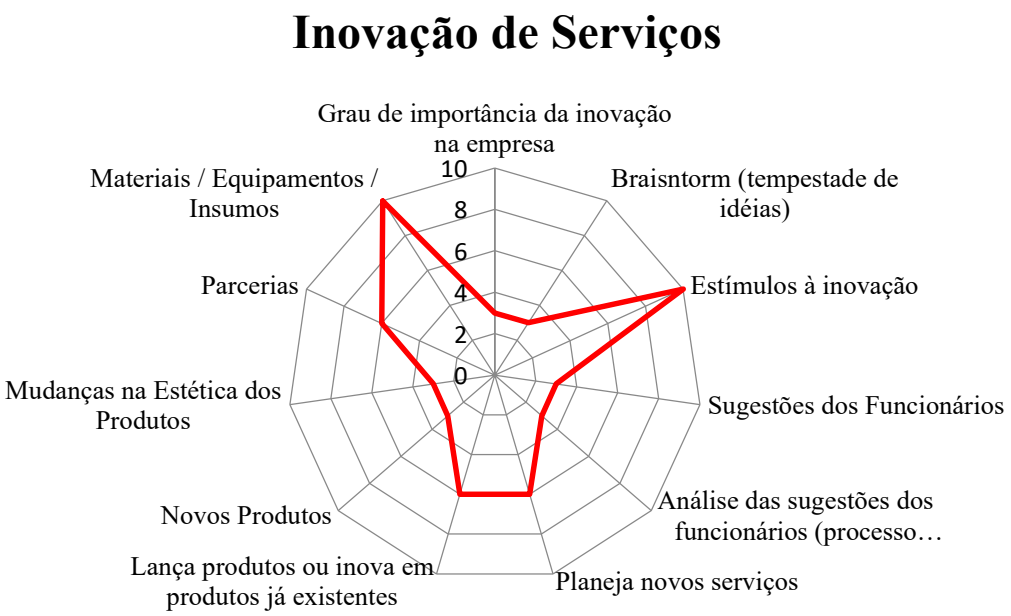
A inovação está relacionada com a capacidade da empresa de apresentar novas soluções para os serviços que já possui em seu portfólio ou mostrar para os seus clientes serviços que tornarão suas operações mais eficientes.

A inovação está relacionada com a capacidade da empresa de apresentar novas soluções para os serviços que já possui em seu portfólio ou mostrar para os seus clientes serviços que tornarão suas operações mais eficientes.

A empresa em questão não possui um ecossistema preparado para a inovação, não é um hábito do gestor praticar a inovação, algo extremamente essencial para a empresa, contudo, observa-se certa dificuldade em enxergar e praticar a inovação devido a sua atividade ser prestação de serviços, a problemática está em inovar em serviços. Sugere-se ao gestor implantar um ecossistema de inovação e começar a utilizar de técnicas para praticar hábitos e maneiras de pensar de maneira diferente, a partir de uma ótica fora do habitual, como o *Brainstorming*.

O Gráfico 3 mostra os resultados que foram obtidos após aplicação do questionário da dimensão de inovação de serviços na empresa.

Gráfico 3 – Radar de Inovação de Serviços



Fonte: Autores do trabalho (2022).

8.3 Marketing

O marketing é a área responsável por fazer a elaboração do plano de divulgação e imagem da organização, através desta dimensão é que a empresa consegue fazer a combinação do serviço que está prestando com os benefícios que chegam em conjunto para transformar em informação para o cliente.

A empresa possui uma agência de marketing para suprir suas demandas, pois devido ao porte, não é necessário um departamento exclusivo para manter apenas algumas atividades a serem feitas durante o mês. Ela apresenta bons indicadores na dimensão de marketing, porém, carece em parte de uma formulação de estratégia para atingir públicos mais específicos e alinhar com as demais linhas de prestação de serviço que ela fornece.

Sugere-se ao gestor que comece a realizar um planejamento estrutural para o marketing, com definição de estratégias e metas a serem alcançadas, e também utilize a rede de coleta de informações do serviço terceirizado para estruturar um plano de análise dos concorrentes presentes no mercado, assim as matrizes de análise estratégica podem ser refinadas e apresentarem resultados mais fiéis à realidade.

O Gráfico 4 mostra os resultados que foram obtidos após aplicação do questionário da dimensão de marketing na empresa.

Gráfico 4 – Radar de Marketing

Fonte: Autores do trabalho (2022).

8.4 Marketing Digital

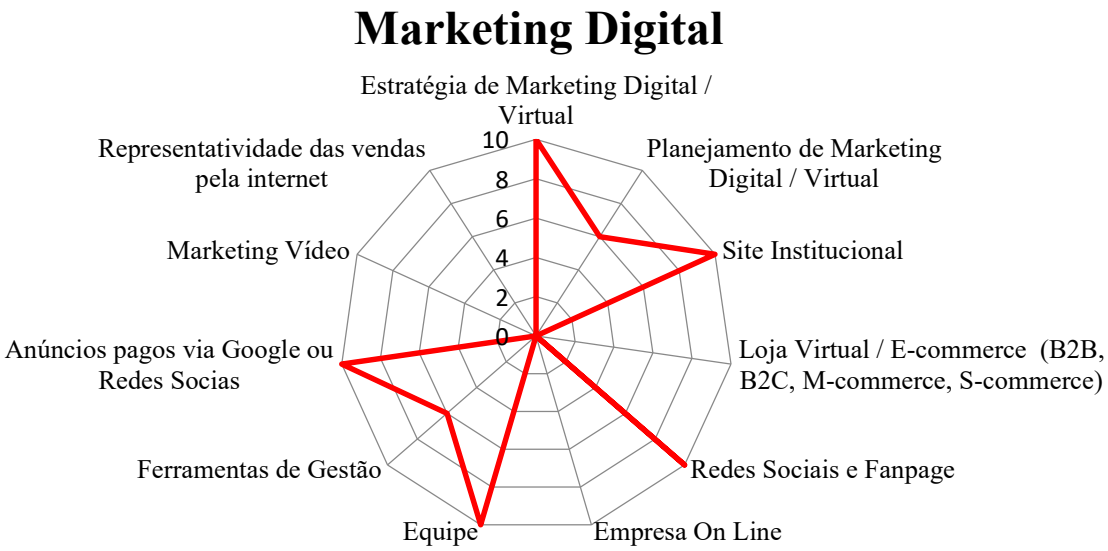
A empresa possui presença forte nas mídias sociais e as utiliza de forma a alavancar a divulgação de sua imagem e seus serviços, fazendo posts de forma recorrente, sempre buscando manter um padrão de publicações a fazer durante o mês.

Mesmo possuindo forte presença nas mídias sociais, a empresa possui alguns gargalos no marketing digital, conforme é possível observar no Gráfico 5, ela não possui loja virtual onde é possível contratar os seus serviços diretamente via site, e o aplicativo está em processo de pivotação, ou seja, está passando por uma análise e sendo reformulado para atender os clientes de uma maneira mais eficiente. A transportadora também não possui um vídeo institucional fazendo uma apresentação formal ao seu público alvo.

Sugere-se ao gestor da transportadora que em conjunto com a agência de marketing, faça um vídeo institucional para apresentar a empresa e seus serviços, assim como reformule o site, o aplicativo e sua equipe de vendas para trabalharem de forma padrão, a mesma maneira de atendimento em canais diferentes, formando assim um *Omnichannel.*

O Gráfico 5 mostra os resultados que foram obtidos após aplicação do questionário da dimensão de marketing digital na empresa.

Gráfico 5 – Radar de Marketing Digital



Fonte: Autores do trabalho (2022).

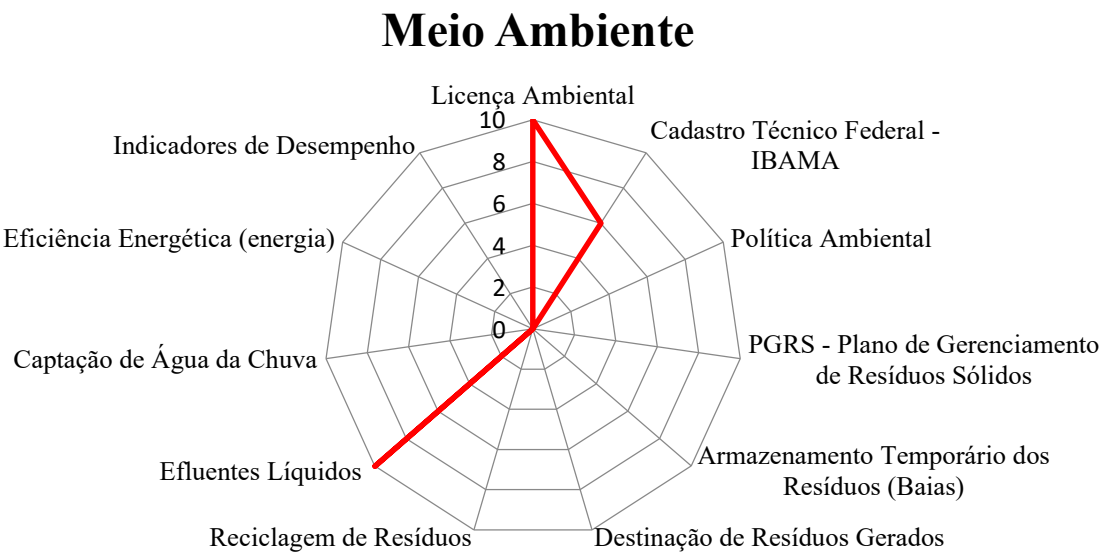
8.5 Meio Ambiente

A dimensão de meio ambiente foi a que apresentou os piores parâmetros de acordo com a pesquisa. A empresa realiza apenas algumas atividades e licenças para fins de regularidade com os órgãos fiscalizadores. É importante orientar o gestor da empresa quanto a essa questão, pois com as mudanças climáticas e a cobrança para uma consciência mais verde se tornando cada vez mais presente, as empresas terão que se readaptar e regularizar-se para atender tanto a demanda dos órgãos reguladores, dos próprios fornecedores e clientes, quanto dos usuários que fazem uso dos seus serviços, mesmo que de maneira indireta.

O cliente da transportadora contrata um serviço para entrega de encomenda em um destinatário final, a partir de um determinado momento, este destinatário também estará se preocupando com o meio ambiente e exigindo que seu fornecedor contrate apenas serviços que possuam um selo verde. Neste caso, sugere-se à empresa que contrate uma assessoria ambiental, para cuidar das questões mais urgentes e pontuais, e posteriormente, pense em maneiras de integrar o pensamento verde em sua frota e na prestação de serviços, estabelecendo uma política ambiental. Também se sugere que comece a fazer a separação seletiva de seus resíduos para tratamento posterior, tanto os resíduos de escritório, como os da frota.

O Gráfico 6 mostra os resultados que foram obtidos após aplicação do questionário da dimensão de meio ambiente na empresa.

Gráfico 6 – Radar de Meio Ambiente



Fonte: Autores do trabalho (2022).

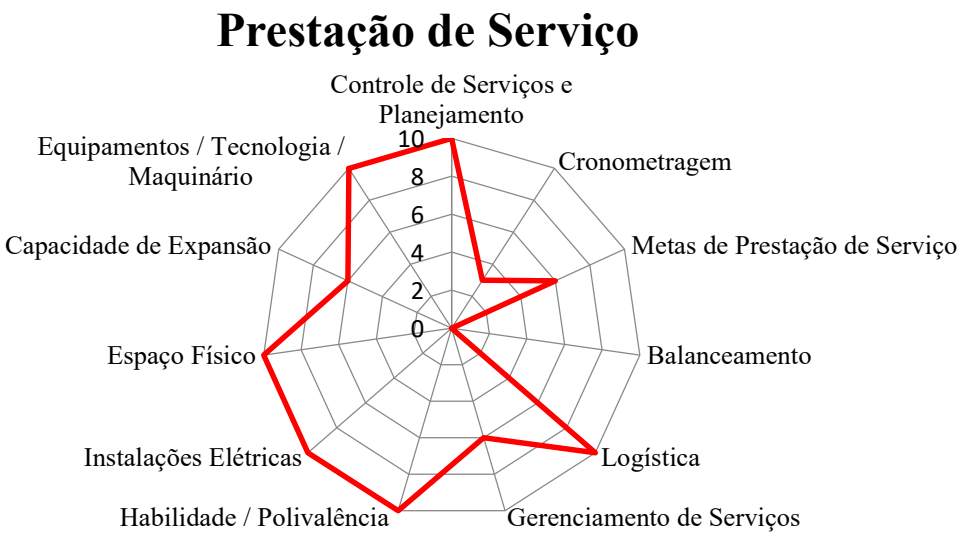
8.6 Prestação de Serviço

A empresa possui equipamentos para atender de forma adequada os seus clientes, os seus funcionários são capacitados a operar os caminhões da frota e possuem habilitação necessária para desempenho das funções, também possuem capacidade necessária para expansão na prestação de serviços, entretanto a empresa carece de indicadores para monitorar as prestações de serviço.

Sugere-se ao gestor que estabeleça indicadores para monitorar a qualidade na prestação de serviços, também é aconselhado que o tempo para execução dos serviços sejam cronometrados, criando parâmetros para o tempo estimado de entrega das mercadorias.

O Gráfico 7 mostra os resultados que foram obtidos após aplicação do questionário da dimensão de prestação de serviço na empresa.

Gráfico 7 – Radar de Prestação de Serviço



Fonte: Autores do trabalho (2022).

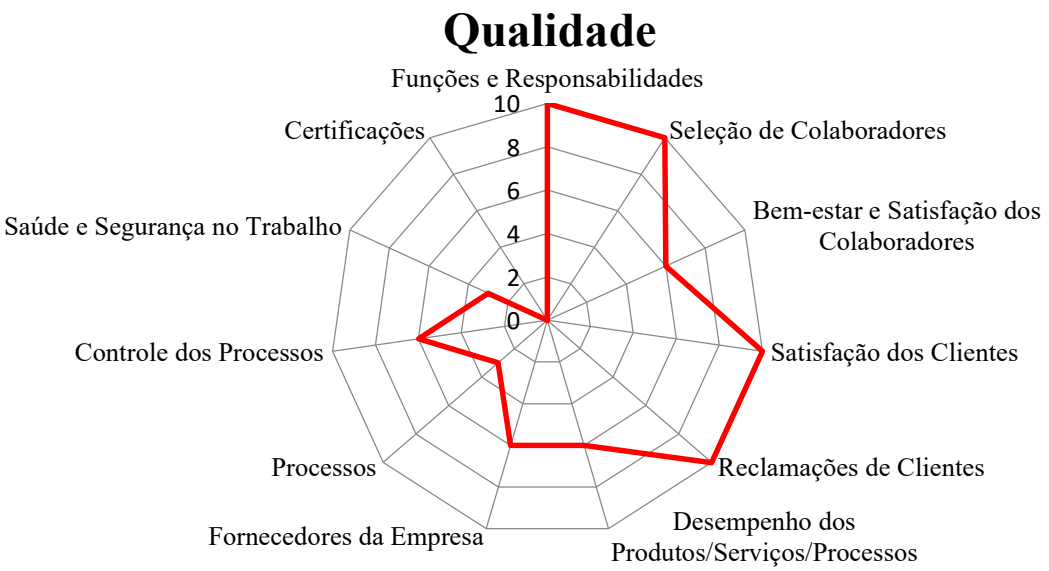
8.7 Qualidade

Na dimensão da qualidade, avaliado pelo desempenho dos colaboradores, a satisfação e as reclamações dos clientes, os controles dos serviços e dos processos executados, a empresa está ranqueada razoavelmente, com pontos positivos no atendimento aos clientes e na colocação de colaboradores e suas respectivas funções, entretanto, assim como nas demais dimensões, carece de indicadores para medir seu desempenho nos processos e ao bem estar dos colaboradores.

Sugere-se ao gestor da empresa que estabeleça indicadores para monitorar os processos da empresa, assim como procure técnicas para melhorar a qualidade de trabalho e o bem estar de seus colaboradores.

O Gráfico 8 mostra os resultados que foram obtidos após aplicação do questionário da dimensão de qualidade na empresa.

Gráfico 8 – Radar de Qualidade



Fonte: Autores do trabalho (2022).

9 PLANO DE AÇÃO

No plano de ação para a transportadora, são apresentadas propostas que visam tratar as questões identificadas nos diagnósticos, onde são desenvolvidas alternativas de melhorias para cada uma das sete dimensões pesquisadas.

9.1 Gestão

É necessário que sejam formalizados a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa, para que os mesmos sejam norteadores e estejam claros quando dar-se-á um processo de tomada de decisão no planejamento estratégico da transportadora. As metas e os indicadores estabelecidos também devem ser pensados tendo em mente missão e visão estabelecidas. Nos quadros 1, 2, 3 e 4 estão presentes os pontos que são sugestões de correção quanto a gestão da empresa.

Quadro 1 – Plano de Ação – Missão da Empresa

Tópico
Missão da empresa
Situação
A missão está definida e registrada de forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
Ação Corretiva
Alinhar a missão da empresa com os colaboradores
Atividade
Compartilhar a missão da empresa com todos os colabores por meio de uma reunião.
Prazo
01/01/2023 a 31/03/2023
Responsável
Gestor da empresa
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
Custo da operação não mensurado

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Ao executar a ação corretiva, é essencial que a missão da empresa continue clara para todos os colaboradores da transportadora, os atuais e os que podem ingressar futuramente, sendo assim, criar um painel no hall de entrada da empresa com a missão escrita é uma maneira de evidenciar a questão e sanar o problema.

Quadro 2 – Plano de Ação – Visão da Empresa

Tópico
Visão da empresa
Situação
A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.

Ação Corretiva
Formalizar a visão da empresa
Atividade
Estabelecer aonde a empresa quer chegar com as suas atividades e alinhá-la junto aos colaboradores.
Prazo
01/01/2023 a 31/03/2023
Responsável
Gestor da empresa
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
Custo da operação não mensurado

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Assim como a missão da empresa, é importante que a visão esteja clara para os colaboradores atuais e os que podem vir a ingressar na empresa, portanto, deve estar exposta em local visível ao lado da missão.

Quadro 3 – Plano de Ação – Objetivo da Empresa

Tópico
Objetivo da empresa
Situação
O objetivo está definido informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
Ação Corretiva
Definir os objetivos da empresa
Atividade
Definir os objetivos da empresa e formalizá-los, bem como apresentar o que deseja ser alcançado pela empresa em uma reunião para os colaboradores.
Prazo
01/01/2023 a 31/03/2023
Responsável
Gestor da empresa
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
Custo da operação não mensurado

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Os objetivos da transportadora devem estar bem descritos, tendo em vista a missão e a visão da empresa.

Quadro 4 – Plano de Ação – Indicadores e Metas

Tópico
Indicadores e metas
Situação
Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.

Ação Corretiva
Estabelecer Indicadores e Metas
Atividade
Com os objetivos da empresa planejados, estabelecer quais os indicadores das estratégias em reunião gerencial.
Prazo
01/01/2023 a 31/05/2023
Responsável
Gestor da empresa e equipe
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
Custo da operação não mensurado

Fonte: Autores do trabalho (2022).

A empresa deve possuir indicadores para medir o nível de progresso dos objetivos organizacionais e acompanhar se estão sendo atingidos.

9.2 Inovação de Serviços

Para que a transportadora comece a implantar uma prestação de serviço inovadora, é primordial que seja criado um ecossistema de inovação na empresa, onde os colaboradores são bem vindos a pensar o processo junto com seus supervisores, fazendo parte do processo de desenvolvimento da empresa. Para pôr em prática essa mudança no ambiente, técnicas podem ser utilizadas para que as pessoas comecem a visualizar seus processos de maneira diferente, como o *Brainstorming*. As ações para a dimensão de inovação e serviços estão dispostas conforme os quadros 5 e 6.

Quadro 5 – Plano de Ação – Grau de Importância de Inovação

Tópico
Grau de importância de inovação
Situação
Empresa inova pouco e, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
Ação Corretiva
Aclarar a importância da inovação
Atividade
Fazer cronograma programático de reuniões semestrais para debater inovação na empresa, alinhando a importância de estar inovando constantemente para o administrador da transportadora e para os seus colaboradores.
Prazo
01/03/2023 a 30/06/2023
Responsável
Todos os membros da empresa
Local
Sede da transportadora

Valor da Operação
Custo da operação não mensurado

Fonte: Autores do trabalho (2022).

A importância de inovação deve ser reforçada constantemente com os funcionários da empresa como modo de melhora na execução de serviços e crescimento da organização.

Quadro 6 – Plano de Ação – Brainstorm

Tópico
Brainstorm (Tempestade de ideias)
Situação
Conhece o método, mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.
Ação Corretiva
Apresentar o método como forma de gatilhos para a inovação
Atividade
Utilizar a ferramenta durante as reuniões semestrais programáticas para exercitar e praticar a inovação.
Prazo
01/03/2023 a 30/06/2023 – Pensar a utilização da ferramenta. Repetição a cada reunião e revisão dos resultados.
Responsável
Gestor da empresa e equipe
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
Custo da operação não mensurado

Fonte: Autores do trabalho (2022).

O Brainstorm é uma excelente ferramenta que a transportadora pode utilizar com os seus funcionários para praticar a inovação dentro da empresa, bem como encontrar soluções para problemas em processos.

9.3 Marketing

Orienta-se que a empresa faça um bom proveito do contrato que possui com a agência de marketing e alinhe com a mesma um planejamento estratégico para a transportadora, a fim de maximizar o atingimento de metas e os resultados da empresa, bem como explorar a bagagem de conhecimento que a agência possui de coleta de dados disponíveis no mercado e a capacidade de fazer o tratamento desses dados para lapidar as análises de mercado. As ações propostas para a dimensão de marketing estão dispostas nos quadros 7 e 8.

Quadro 7 – Plano de Ação – Planejamento de Marketing

Tópico
Planejamento de Marketing
Situação

Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
Ação Corretiva
Alinhar planejamento de marketing com metas
Atividade
Alinhar o planejamento de marketing conforme a visão e as metas organizacionais, por meio de sistema de indicadores.
Prazo
01/01/2023 a 31/07/2023
Responsável
Agência de Marketing e equipe da empresa
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
≅ R$4.500,00 (Quatro Mil e Quinhentos Reais).

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Quadro 8 – Plano de Ação – Análise do Mercado

Tópico
Análise dos concorrentes, análise do mercado e análise do custo
Situação
Possui estratégica estruturada, mas informal.
Ação Corretiva
Estruturar análise de mercado
Atividade
Utilizando a agência de marketing contratada pela transportadora, coletar dados de concorrentes presentes no mercado e utilizar ferramentas da administração estratégica.
Prazo
01/01/2023 a 31/07/2023
Responsável
Agência de Marketing e gestor da empresa
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
≅ R$15.000,00 (Quinze Mil Reais).

Fonte: Autores do trabalho (2022).

9.4 Marketing Digital

Utilizar a *internet* como forma de divulgação da prestação de serviço da Transportadora B é muito inteligente, visto que a empresa está escalando o alcance de seus clientes de maneira substancial, também é importante que o canal *internet* possua o mesmo padrão de atendimento e solução de problemas que os demais canais da empresa. São

apresentadas três propostas de melhorias para a empresa quanto ao marketing digital, cujos as mesmas estão descritas nos quadros 9, 10 e 11.

Quadro 9 – Plano de Ação – Loja Virtual e E-commerce

Tópico
Loja virtual/E-commerce
Situação
Não possui loja virtual.
Ação Corretiva
Implantar loja virtual
Atividade
Desenvolver um ambiente virtual de monetização para a transportadora.
Prazo
01/04/2023 a 31/05/2023
Responsável
Gestor da empresa e empresa terceirizada de tecnologia
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Uma solução para aumentar as vendas da empresa é a utilização de uma ferramenta *on-line* para potencializar o alcance e a frequência do uso de serviços de transporte. Ao usar a ferramenta, os agendamentos podem ser feitos de maneira remota e integrados com os diversos sistemas da empresa, gerando informações precisas e planos de rota melhor estruturados.

Quadro 10 – Plano de Ação – Marketing Vídeo

Tópico
Marketing vídeo
Situação
Não possui marketing vídeo, apresentando a transportadora.
Ação Corretiva
Filmar vídeo institucional
Atividade
Com o auxílio de uma agência de marketing, filmar um vídeo institucional do gestor e sua empresa, sua frota, apresentando-os para o mercado.
Prazo
01/04/2023 a 30/04/2023
Responsável
Agência de marketing e gestor da empresa
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
≅ R$5.000,00 (Cinco Mil Reais).

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Filmar um vídeo de apresentação da empresa é importante para que os clientes de localidades mais distantes conheçam a empresa e quem são os indivíduos por trás da prestação de serviço de suas mercadorias. O vídeo também pode ser uma ferramenta para criar empatia dos clientes para com os funcionários da empresa.

Quadro 11 – Plano de Ação – Representatividade de Vendas pela Internet

Tópico
Representatividade das vendas pela internet
Situação
Não faz vendas pela internet.
Ação Corretiva
Implantar loja virtual
Atividade
Desenvolver um ambiente virtual de monetização para a transportadora, impulsionando posts para o público de clientes segmentados.
Prazo
01/04/2023 a 30/06/2023
Responsável
Gestor da empresa e empresa terceirizada de tecnologia
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
≅R$10.000,00 (Dez Mil Reais).

Fonte: Autores do trabalho (2022).

9.5 Meio Ambiente

Faz-se necessário que a empresa esteja sempre atenta às regulamentações ambientais vigentes, as suas modificações, e as novas leis que surgem dentro dessa temática e que impacta diretamente nas operações da empresa, dito isso, não necessariamente a transportadora deve possuir um funcionário especialista no assunto, mas deve obter o suporte essencial para que esteja em conformidade com as legislações.

É importante que a Transportadora B contrate um serviço de assessoria ambiental para adequar-se às legislações vigentes junto aos órgãos reguladores para que não seja autuada e sua prestação de serviço impactada ou interrompida por desconformidade. Em um primeiro momento, pensa-se apenas em tratar as questões de regulamentação e documentação, visto que para a empresa tornar-se sustentável e destacar-se no mercado deve investir um capital intensivo na elaboração de melhores práticas e repensar a prestação de serviço como um todo.

Em pesquisa realizada, foi constatado que a empresa deve possuir as seguintes licenças ambientais, emitidas pelo Instituto Água e Terra, do Governo do Estado do Paraná, sendo elas:

1. Licença Prévia (LP)
2. Licença de Instalação (LI)
3. Licença de Operação (LO)

As licenças são necessárias visto que a empresa possui mais de 05 (cinco) caminhões e veículos na composição de sua frota, empresas que possuem até 05 (cinco) veículos necessitam apenas da Licença Ambiental Simplificada (LAS), é obrigatório também que a empresa possua o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS).

Durante o procedimento de licenciamento ambiental, a empresa deve solicitar a elaboração de planos e estudos que deve ser feito e assinado por um responsável técnico, podendo ser um engenheiro ambiental, engenheiro florestal ou biólogos, em suma, profissionais que competem a emissão de parecer técnico conforme as atribuições de suas profissões.

Ao mencionar os diversos procedimentos no tocante a questão ambiental, é necessário que a empresa ajuste com celeridade essas pendências, considerando que das 07 (sete) dimensões analisadas no diagnóstico empresarial, o meio ambiente foi a dimensão com a menor pontuação verificada, o dado pode ser confrontando no Gráfico 1.

Foram elaboradas duas ações que a empresa pode adotar e assim, começar a ajustar sua conduta. As ações estão descritas e explicadas nos quadros 12 e 13 deste documento.

Quadro 12 – Plano de Ação – Coleta Seletiva

Tópico
Reciclagem de Resíduos
Situação
Não há coleta seletiva na empresa.
Ação Corretiva
Implantar a coleta seletiva
Atividade
Adquirir um conjunto de lixeiras para coleta seletiva.
Prazo
De 01/04/2023 a 30/06/2023
Responsável
Gestor da empresa
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
≅ R$300,00 (Trezentos Reais) a R$1.000,00 (Hum Mil Reais) o conjunto de lixeiras dependendo do modelo selecionado.

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Fazer a separação correta dos resíduos da empresa é uma questão de compromisso com os órgãos regulamentadores e para com o meio ambiente, uma das ações que pode ser adotada é a reciclagem de resíduos que pode ser operacionalizada pela aquisição de longarinas contendo

um conjunto de cestos de lixo para cada tipo de resíduo. É importante frisar que dependendo do tipo de resíduo, os mesmos podem ser destinados para cooperativas de catadores e reciclagem, onde é desenvolvido um trabalho de separação e reaproveitamento dos materiais, convertendo lixo em receita para os colaboradores destas cooperativas.

Quadro 13 – Plano de Ação – Política Ambiental

Tópico
Política ambiental
Situação
Empresa não tem planejamento ou uma política ambiental.
Ação Corretiva
Implantar uma política ambiental na empresa
Atividade
Contratar um serviço de assessoria ambiental para auxiliar a transportadora com as questões ambientais pertinentes e traçar um plano estratégico para implantação de política ambiental.
Prazo
De 01/03/2023 a 30/06/2023
Responsável
Gestor da empresa e assessoria ambiental
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
≅ R$15.000,00 (Quinze Mil Reais)

Fonte: Autores do Trabalho (2022).

Outra questão que deve ser tratada é a elaboração de uma política ambiental para a empresa, contendo melhores práticas ambientais em sua prestação de serviço. O plano pode ser feito em conjunto com uma assessoria ambiental que deve prestar todo o suporte legal às ações pretendidas pela transportadora.

9.6 Prestação de Serviço

A Transportadora B deve atentar-se e acompanhar rigorosamente a execução do serviço prestado, e para uma correta avaliação da prestação de serviço, deve estabelecer quais são as informações necessárias e pertinentes.

Quadro 14 – Plano de Ação – Cronometragem

Tópico
Cronometragem
Situação
Conhecem, mas não utilizam.
Ação Corretiva
Estabelecer indicadores e metas
Atividade

Utilizar o método para cronometrar o tempo de prestação de serviço dos motoristas da empresa, e após definido os níveis ideais de tempo, fazer uma apresentação das novas metas em reunião.
Prazo
01/04/2023 a 31/07/2023
Responsável
Gestor da empresa
Local
Sede da transportadora e localização dos motoristas
Valor da Operação
Custo da operação não mensurado

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Marcar o tempo de execução de um serviço é essencial para que a empresa afirme com segurança o prazo de entrega de uma determinada mercadoria, dito isso, as entregas devem ser cronometradas periodicamente para uma prestação de serviço satisfatória, é importante pensar que a característica essencial é o cumprimento do prazo estabelecido.

Quadro 15 – Plano de Ação – Metas de Prestação de Serviço

Tópico
Metas de prestação de serviço
Situação
Possui metas de prestação de serviço formalizadas somente na esfera gerencial.
Ação Corretiva
Formalizar as metas e compartilhar
Atividade
Apresentar para os colaboradores as metas de prestação de serviço.
Prazo
01/04/2023 a 31/07/2023
Responsável
Gestor da empresa
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
Custo da operação não mensurado

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Com a cronometragem do prazo de prestação de serviço, é importante que a empresa analise os dados coletados e estabeleça metas que devem ser cumpridas para plena satisfação dos clientes, essas metas devem ser repassadas a todos os funcionários para alinhar as expectativas da empresa.

9.7 Qualidade

Os processos da empresa devem ser definidos tendo em mente a melhor maneira de execução, tanto para o resultado do processo, quanto para a operacionalização dos colaboradores. As ações elencadas para a dimensão de qualidade estão presentes nos quadros 16 e 17 deste documento.

Quadro 16 – Plano de Ação – Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores

Tópico
Bem-estar e satisfação dos colaboradores
Situação
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
Ação Corretiva
Monitorar satisfação dos colaboradores
Atividade
Pesquisar metodologias para avaliar o bem estar dos colaboradores e aplica-las.
Prazo
01/05/2023 a 31/07/2023
Responsável
Gestor da empresa
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação
Custo da operação não mensurado

Fonte: Autores do trabalho (2022).

É importante pensar nos colaboradores da empresa como parte essencial da qualidade na execução dos serviços, a empresa deve acompanhar o bem-estar de seus funcionários, podendo ser feito por meio de pesquisas de clima organizacional.

Quadro 17 – Plano de Ação – Processos

Tópico
Processos
Situação
Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
Ação Corretiva
Documentar os processos operacionais
Atividade
Escrever o fluxo dos processos operacionais da empresa juntamente com as metas de execução dos processos.
Prazo
01/05/2023 a 31/07/2023
Responsável
Gestor da empresa
Local
Sede da transportadora
Valor da Operação

Custo da operação não mensurado

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Os processos da empresa devem ser todos documentados em manuais, juntamente com as metas de execução dos processos.

10 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Conforme as sugestões apresentadas no plano de ação para a Transportadora B, no quadro 18 encontra-se o cronograma para execução das atividades previstas.

Quadro 18 – Cronograma das Ações

	Atividade	**Período**						
		2023						
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
Gestão	Missão							
	Visão							
	Valores							
	Indicadores e Metas							
Inovação de Serviços	Importância de Inovação							
	Brainstorming							
Marketing	Planejamento de Marketing							
	Análise de Mercado							
Marketing Digital	Loja Virtual							
	Vídeo Institucional							
	Vendas On-line							
Meio Ambiente	Coleta Seletiva							
	Política Ambiental							
Prestação de Serviços	Cronometragem							
	Meta de Prestação de Serviços							
Qualidade	Bem Estar e Satisfação dos Colaboradores							
	Processos							

Fonte: Autores do trabalho (2022).

11 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

A análise da viabilidade financeira e operacional da Transportadora B dá-se por meio das demonstrações contábeis apresentadas pela mesma, destas, elenca-se a demonstração do resultado do exercício, o balanço patrimonial e o fluxo de caixa. Após a análise e levantamento dos dados, serão extraídas informações para a tomada de decisões relativos aos investimentos propostos à empresa, bem como esses investimentos impactarão em sua estrutura de custos. Os dados foram obtidos com o auxílio do departamento financeiro da empresa e sua assessoria contábil, trazendo confiabilidade às informações apresentadas, algo de suma importância para a correta elaboração dos indicadores econômico-financeiros.

11.1 Investimentos

O investimento pode ser entendido como os gastos necessários para a aquisição de ativos para que a empresa possa melhorar a sua eficiência operacional, e consequentemente, ser mais produtiva, podendo atender uma maior gama de clientes, prestar serviços com uma qualidade superior, expandir suas operações, adequar-se a algumas legislações, ou por motivos de outras naturezas.

Esses ativos para investimento são particulares para cada empresa e seu segmento, no caso de uma transportadora que faz a prestação de serviços, podem ser considerados investimentos a aquisição de máquinas e equipamentos, necessários à melhoria das instalações da empresa, bens móveis, como caminhões e vans para transporte das mercadorias entre as diversas rotas estabelecidas, assim como bens imóveis, como instalações para escritórios, barracões para estocagem das mercadorias dos clientes, entre outros investimentos.

De acordo com Martins (2003), os sacrifícios havidos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são “estocados” nos Ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especificamente chamados de investimentos (p. 17).

Na tabela 1 são elencados os investimentos necessários à melhoria dos serviços prestados pela empresa transportadora.

Tabela 1 – Proposta de Investimentos

Investimento	Descrição	Valor de Investimento
Empilhadeira	Equipamento utilizado para transporte de mercadorias no barracão, para carregamento e descarregamento nas vans e caminhões.	R$78.000,00 a R$100.000,00 (Unidade)
Paleteira	Equipamento utilizado para transporte de mercadorias no barracão, para	R$1.500,00 (Unidade)

	carregamento e descarregamento nas vans e caminhões.	
Vans	Veículo utilizado para a coleta de mercadorias de pequeno volume no cotidiano da transportadora	R$185.000,00 (Unidade)
Fiorinos	Veículo utilizado para a coleta e distribuição de mercadorias de pequeno volume da transportadora.	R$36.000,00 (Unidade)

Fonte: Autores de trabalho (2022).

> Podem ser de diversas naturezas e de períodos de ativação variados: a matéria-prima é um gasto contabilizado temporariamente como investimento circulante; a máquina é um gasto que se transforma num investimento permanente; as ações adquiridas de outras empresas são gastos classificados como investimentos circulantes ou permanentes; dependendo da intenção que levou a sociedade a aquisição. (MARTINS, 2003, p. 17).

Conforme a explanação de Martins, constata-se que os investimentos que a empresa necessita realizar são investimentos permanentes, por tratar-se de ativos imobilizados, como imóveis, máquinas e equipamentos, esses investimentos permitem que a empresa amplie a sua capacidade operacional e obtenha todos os meios necessários para que o serviço de frete fracionado e Crossdocking sejam executados sem percalços.

11.2 Custos

Para a obtenção de receitas, a empresa necessita utilizar-se de bens ou serviços para a produção de outros bens ou serviços. Neste caso, uma transportadora para a prestação dos seus serviços, precisa utilizar os seus ativos (caminhões, combustível, mão de obra, etc.) para que os transportes sejam realizados de maneira correta.

> Custo – Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. O Custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço. (MARTINS, 2003, p. 17).

O gasto ocorre quando uma empresa adquire um bem ou serviço, e esse bem é incorporado à propriedade da empresa por meio de um pagamento, ou seja, há uma redução do ativo decorrente dessa aquisição. (MARTINS, 2003, p. 17).

Tabela 2 – Custos e Despesas Fixas

Item	Custos e Despesas Fixas	R$
	Aluguel	R$12.000,00
	Telefone	R$6.000,00
	Serviços de Contabilidade	R$20.400,00
	Mão de Obra Direta - Motoristas	R$118.104,96
	Energia	R$11.520,00

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Os valores expressos na tabela estão anualizados, então, fazendo uma média dos custos e despesas fixas da empresa, a média mensal é de R$14.002,08 (Quatorze Mil e Dois Reais e Oito Centavos).

Tabela 3 – Custos e Despesas Variáveis

Item	Custos e Despesas Variáveis	R$
Combustível		R$120.000,00
Manutenção da Frota		R$135.306,16

Fonte: Autores do trabalho (2022).

A média mensal dos custos e despesas variáveis da Transportadora B é de R$21.275,51 (Vinte e Um Mil, Duzentos e Setenta e Cinco Reais e Cinquenta e Um Centavos).

11.3 Demonstração do Resultado do Exercício

Uma importante demonstração contábil para a administração financeira é a demonstração do resultado do exercício, por meio dela é possível estabelecer quais são as receitas operacionais da empresa em um determinado período e subtrair os custos e despesas operacionais, criando assim um resumo consolidado do período.

De acordo com Gitman (2010, p. 41) "A demonstração de resultado fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período."

Nas tabelas 4 e 5 são apresentadas as demonstrações de resultado dos exercícios de 2020 e 2021 da transportadora.

Tabela 4 – Demonstração do Resultado do Exercício encerrado em 31/12/2020

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – 2020		
RECEITA BRUTA OPERACIONAL		
VENDAS DE SERVIÇOS		
MATRIZ		
VENDAS DE SERVIÇOS A VISTA	341.478,46	
TOTAIS SUBCONTA		341.478,46
TOTAIS CONTA		341.478,46
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA OPERACIONAL		
IMPOSTOS E TAXAS INCIDENTES S/ AS VENDAS		
MATRIZ		
(-) DESPESAS C/ SIMPLES	20.202,01	
TOTAIS SUBCONTA		(20.202,01)
TOTAIS CONTA		(20.202,01)
RECEITA LÍQUIDA.....		**321.276,45**
CUSTO DOS SERVIÇOS VENDIDOS		
CUSTO PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		
DESPESAS COMERCIAIS – MATRIZ		
(-) DESPESAS COM VEÍCULOS	50.289,28	
(-) DESPESAS DA ADMINISTRAÇÃO	480,00	
(-) COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	7.972,23	
TOTAIS SUBCONTA		(58.741,51)
TOTAIS CONTA		(58.741,51)
DESPESAS OPERACIONAIS		

DESPESAS OPERACIONAIS – MATRIZ		
DESPESAS ADMINISTRATIVAS – MATRIZ		
(-) PRO-LABORE	12.534	
TOTAIS SUBCONTA		(12.534)
DESPESAS TRIBUTARIAS – MATRIZ		
(-) IMPOSTOS E TAXAS MUNICIPAIS	77,14	
TOTAIS SUBCONTA		(77,14)
TOTAIS CONTA		(12.611,14)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO.....		**249.923,80**

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Durante o exercício de 2020, constata-se que a empresa obteve lucro líquido em suas operações, onde a receita de prestação de serviços foi superior aos custos dos serviços prestados, onde destaca-se como maior conta redutora a de despesas com veículos.

Tabela 5 – Demonstração do Resultado do Exercício encerrado em 31/12/2021

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – 2021		
RECEITA BRUTA OPERACIONAL		
VENDAS DE SERVIÇOS		
MATRIZ		
VENDAS DE SERVIÇOS A VISTA	467.647,05	
TOTAIS SUBCONTA		467.647,05
TOTAIS CONTA		467.647,05
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA OPERACIONAL		
IMPOSTOS E TAXAS INCIDENTES S/ AS VENDAS		
MATRIZ		
(-) DESPESAS C/ SIMPLES	29.703,07	
TOTAIS SUBCONTA		(29.703,07)
TOTAIS CONTA		(29.703,07)
RECEITA LÍQUIDA.....		**437.943,98**
CUSTO DOS SERVIÇOS VENDIDOS		
CUSTO PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		
DESPESAS COM COLABORADORES – MATRIZ		
(-) ORDENADOS E SALÁRIOS	118.105,03	
(-) 13º SALÁRIO	9.559,21	
(-) FÉRIAS	3.420,66	
(-) AVISO PRÉVIO	2.042,62	
TOTAIS SUBCONTA		(133.127,52)
ENCARGOS SOCIAIS – MATRIZ		
(-) DESPESAS COM F.G.T.S.	11.101,70	
TOTAIS SUBCONTA		(11.101,70)
DESPESAS COMERCIAIS – MATRIZ		
(-) PROPAGANDAS E PUBLICIDADES	6.000	
(-) DESPESAS COM VEÍCULOS	281.706,16	
(-) MATERIAL DE CONSUMO	1.059,75	
(-) DESPESAS DA ADMINISTRAÇÃO	20.956,66	
TOTAIS SUBCONTA		(309.722,57)
TOTAIS CONTA		(453.951,79)
DESPESAS OPERACIONAIS		
DESPESAS OPERACIONAIS – MATRIZ		
DESPESAS ADMINISTRATIVAS – MATRIZ		
(-) PRO-LABORE	19.100	
TOTAIS SUBCONTA		(19.100)

DESPESAS FINANCEIRAS – MATRIZ		
(-) JUROS E COMISSÕES	49.540	
TOTAIS SUBCONTA		(49.540)
TOTAIS CONTA		(68.640)
RESULTADO ANTES DAS RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS.....		**(84.647,81)**
RESULTADO NÃO OPERACIONAL		
GANHOS OU PERDAS DE CAPITAL		
RECEITAS EVENTUAIS – MATRIZ		
LUCRO NA VENDA DE BENS	75.050	
TOTAIS SUBCONTA		75.050
TOTAIS CONTA		75.050
PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO.....		**(9.597,81)**

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Conforme é possível observar nas demonstrações contábeis, houve um aumento da receita operacional da transportadora em 36,31% do ano de 2020 para 2021, entretanto, os custos e despesas operacionais cresceram em demasiada proporção, o que fez a empresa incorrer em prejuízo no ano de 2021.

11.4 Balanço Patrimonial

Com o encerramento do exercício social em trinta e um de dezembro (31/12), a empresa necessita proceder com a elaboração do inventário e de suas demonstrações financeiras, dentre elas, está o balanço patrimonial, uma demonstração que consolida os ativos de uma empresa frente as suas obrigações com capital de terceiros e somado ao seu capital próprio, estabelecendo-se um equilíbrio entre as contas apresentadas.

De acordo com Gitman (2010, p.43), o balanço patrimonial de uma empresa é constituído de um resumo de suas posições financeiras em uma determinada data, equilibrando os seus ativos contra o financiamento, podendo ser constituído de capital próprio (sócios) ou de terceiros.

Quadro 19 – Balanço Patrimonial encerrado em 31/12/2020

BALANÇO PATRIMONIAL			
Ativo		**Passivo**	
Circulante		**Circulante**	
Disponibilidades		Valores a Pagar	
Caixa	140.957,30	Obrigações c/ Pessoal	
		Pró-labore a Pagar	930,05
		Obrigações Sociais	
		INSS a recolher	114,95
		Obrigações Fiscais	
		Simples Federal a recolher	1.674,41
Total do Circulante	**140.957,30**	**Total do Passivo**	**2.719,41**
Não Circulante		**Patrimônio Líquido**	
Imobilizado		Capital Social	

Imobilizado Técnico - Veículos	800.650	Capital Social	100.000
		Lucros ou Prejuízos Acumulados	
		Lucros ou Prejuízos Acumulados de exercícios anteriores	588.964,09
		Lucros ou Prejuízos Acumulados do exercício	249.923,80
Total do Não Circulante	**800.650**	**Total do Patrimônio Líquido**	**938.887,89**
Total do Ativo	**941.607,30**	**Total do Passivo + PL**	**941.607,30**

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Do balanço patrimonial do exercício social de 2020, chama a atenção pelo fato da empresa possuir grande parte de seu ativo alocado em imobilizados, em específico por veículos que compõem a frota. Quando confrontados as contas do ativo frente ao passivo, é possível constatar que a empresa consegue honrar suas obrigações de curto prazo, mesmo com grande parte de seus ativos alocados em imobilizados, visto que a conta caixa é superior ao total do passivo da empresa, essa informação pode ser constatada também por meio do cálculo de liquidez seca da empresa, presente no capítulo 11.6.1.2 deste documento.

Ao analisar a fonte de recursos da empresa, constata-se que a mesma se utiliza de recursos dos sócios e de lucros acumulados de outros exercícios para compor o caixa e o imobilizado técnico da empresa e assim, dar prosseguimento em suas atividades, de acordo com o quadrante de patrimônio líquido da companhia.

Quadro 20 – Balanço Patrimonial encerrado em 31/12/2021

BALANÇO PATRIMONIAL			
Ativo		**Passivo**	
Circulante		**Circulante**	
Disponibilidades		Valores a Pagar	
Caixa	24.111,70	Empréstimos e Financiamentos	
		Instituição Financeira A	65.160
		Instituição Financeira B	106.314
		Obrigações c/ Pessoal	
		Pró-labore a Pagar	433,56
		Ordenados a Pagar	23.133,05
		Obrigações Sociais	
		INSS a recolher	3.165,29
		FGTS a recolher	2.314,79
		Obrigações Fiscais	
		IRF a recolher	2.188,18
		Simples Federal a recolher	1.812,75
Total do Circulante	**24.111,70**	**Total do Passivo**	**204.521,62**
Não Circulante		**Patrimônio Líquido**	
Imobilizado		Capital Social	
Imobilizado Técnico - Veículos	1.109.700	Capital Social	100.000
		Lucros ou Prejuízos Acumulados	
		Lucros ou Prejuízos Acumulados de exercícios anteriores	838.887,89

		Lucros ou Prejuízos Acumulados do exercício	(9.597,81)
Total do Não Circulante	**1.109.700**	**Total do Patrimônio Líquido**	**929.290,08**
Total do Ativo	**1.133.811,70**	**Total do Passivo + PL**	**1.133.811,70**

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Conforme as contas do balanço patrimonial para o ano de 2021, é possível observar a elevada conta de veículos presente no ativo imobilizado da empresa, composta pelos veículos e caminhões da frota, onde uma um aumento da posição em relação ao ano de 2020, observa-se também uma redução significativa na conta caixa da empresa, e um aumento expressivo do passivo, interferindo na liquidez da empresa, bem como em sua capacidade de honrar com as obrigações de curto prazo, a informação pode ser constatada através dos cálculos de liquidez da transportadora presentes neste relatório.

11.5 Fluxo de Caixa

Quadro 21 – Fluxo de Caixa – 1º Semestre de 2021

Fluxo de Caixa						
Descrição dos Lançamentos	Período – 1º Semestre de 2021					
	Janeiro	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**
Entradas						
Recebimento de Vendas	R$37.840,51	R$43.120,18	R$45.045,21	R$42.018,34	R$ 41.174,98	R$ 41.487,45
% por Mês	8,09%	9,22%	9,63%	8,99%	8,80%	8,87%
Outros Recebimentos	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00
Total das Entradas	R$37.840,51	R$43.120,18	R$45.045,21	R$42.018,34	R$41.174,98	R$41.487,45
Saídas						
Folha de Pagamento	R$9.842,08	R$9.842,08	R$9.842,08	R$9.842,08	R$9.842,08	R$9.842,08
INSS a Recolher	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00
FGTS	R$925,14	R$925,14	R$925,14	R$925,14	R$925,14	R$925,14
Retiradas dos Sócios	R$1.591,66	R$1.591,66	R$1.591,66	R$1.591,66	R$1.591,66	R$1.591,66
Impostos s/ Vendas	R$2.403,48	R$2.738,82	R$2.861,09	R$2.668,84	R$2.615,27	R$2.635,12
Aluguéis	R$1.000,00	R$1.000,00	R$1.000,00	R$1.000,00	R$1.000,00	R$1.000,00
Energia Elétrica	R$1.000,00	R$900,00	R$900,00	R$900,00	R$900,00	R$960,00
Telefone	R$500,00	R$500,00	R$500,00	R$500,00	R$500,00	R$500,00
Serviços de Contabilidade	R$1.700,00	R$1.700,00	R$1.700,00	R$1.700,00	R$1.700,00	R$1.700,00
Combustíveis	R$9.708,00	R$11.064,00	R$11.556,00	R$10.788,00	R$10.560,00	R$10.644,00
Manutenção de Veículos	R$33.370,54	R$0,00	R$0,00	R$37.104,75	R$0,00	R$0,00
Manutenção de Infraestrutura	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00
Férias	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00
13º Salário	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00
Verbas para Rescisão	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00
Desp. e Empréstim. Bancário	R$0,00	R$8.000,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00
Total das Saídas	R$62.040,90	R$38.261,70	R$30.875,97	R$67.020,47	R$29.634,15	R$29.798,00
(Entradas – Saídas)	-R$24.200,39	R$4.858,48	R$14.169,24	-R$25.002,13	R$11.540,83	R$11.689,45

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Quadro 22 – Fluxo de Caixa – 2º Semestre de 2021

Fluxo de Caixa						
Descrição dos Lançamentos	Período – 2º Semestre de 2021					
	Julho	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**
Entradas						
Recebimento de Vendas	R$ 39.452,13	R$ 40.150,04	R$ 37.740,45	R$ 34.145,12	R$ 33.984,45	R$ 31.488,19
% por Mês	8,44%	8,59%	8,07%	7,30%	7,27%	6,73%
Outros Recebimentos	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$75.050,00	R$0,00
Total das Entradas	R$39.452,13	R$40.150,04	R$37.740,45	R$34.145,12	R$ 109.034,45	R$31.488,19
Saídas						
Folha de Pagamento	R$9.842,08	R$9.842,08	R$9.842,08	R$9.842,08	R$9.842,08	R$9.842,08
INSS a Recolher	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00
FGTS	R$925,14	R$925,14	R$925,14	R$925,15	R$925,14	R$925,15
Retiradas dos Sócios	R$1.591,66	R$1.591,70	R$1.591,66	R$1.591,66	R$1.591,66	R$1.591,70
Impostos s/ Vendas	R$2.505,84	R$2.550,17	R$2.397,12	R$2.168,76	R$2.158,56	R$2.000,00
Aluguéis	R$1.000,00	R$1.000,00	R$1.000,00	R$1.000,00	R$1.000,00	R$1.000,00
Energia Elétrica	R$1.140,00	R$1.040,00	R$900,00	R$1.160,00	R$1.020,00	R$700,00
Telefone	R$500,00	R$500,00	R$500,00	R$500,00	R$500,00	R$500,00
Serviços de Contabilidade	R$1.700,00	R$1.700,00	R$1.700,00	R$1.700,00	R$1.700,00	R$1.700,00
Combustíveis	R$10.120,00	R$10.308,00	R$9.684,00	R$8.761,00	R$8.727,00	R$8.080,00
Manutenção de Veículos	R$34.804,59	R$0,00	R$0,00	R$30.026,28	R$0,00	R$0,00
Manutenção de Infraestrutura	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00
Férias	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$3.420,66
13º Salário	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$ 9.559,21
Verbas para Rescisão	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$ 2.042,62
Desp. e Empréstim. Bancário	R$45.000,00	R$0,00	R$0,00	R$0,00	R$46.474,00	R$0,00
Total das Saídas	R$109.129,31	R$29.457,09	R$28.540,00	R$57.674,93	R$73.938,44	R$41.361,42
(Entradas – Saídas)	-R$69.677,18	R$10.692,95	R$9.200,45	-R$23.529,81	R$35.096,01	-R$55.035,33

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Nos quadros 21 e 22 é apresentado o fluxo de caixa da Transportadora B em relação ao 1º e do 2º semestre do ano calendário de 2021 respectivamente, e no quadro 23 é apresentado o resultado consolidado dos meses de 2021 do fluxo de caixa para facilitar a visualização dos dados, bem como a análise.

Quadro 23 – Resultado Consolidado dos Meses de 2021 do Fluxo de Caixa

Resultado Consolidado dos Períodos de 2021						
Períodos	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**
Resultado	-R$24.200,39	R$4.858,48	R$14.169,24	-R$25.002,13	R$11.540,83	R$11.689,45
Períodos	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**
Resultado	-R$69.677,18	R$10.692,95	R$9.200,45	-R$23.529,81	R$35.096,01	-R$55.035,33

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Constata-se que a empresa fechou o resultado de 05 (cinco) dos 12 (doze) meses do ano no negativo, conforme o quadro 23, onde é apresentado o resultado do fluxo de caixa de 2021 anualizado. Observando os fluxos de caixa do 1º e 2º semestre de 2021, as maiores saídas da empresa estão alocadas em manutenção da frota, salários de funcionários, empréstimos bancários e combustíveis. Diante do cenário apresentado, a empresa deve aumentar as suas receitas ou fazer a redução de seus custos e despesas, o aumento de receitas pode dar-se pelo incremento no valor da prestação de serviço ou pela redução dos custos e despesas operacionais, como por exemplo, negociar com fornecedores ou pagar de maneira adiantada o combustível dos veículos da frota.

11.6 Indicadores Financeiros

Para analisar a capacidade de uma empresa de honrar com suas obrigações, medindo a sua eficiência operacional e a maneira como gerenciar seus ativos e suas obrigações, utiliza-se de suas demonstrações contábeis para calcular os índices financeiros.

De acordo com Gitman (2010, p. 51) os índices financeiros são categorizados em cinco grupos: liquidez, endividamento, rentabilidade, lucratividade e valor de mercado.

11.6.1 Índices de Liquidez

A liquidez de uma empresa é medida por sua competência de remunerar sua dívida de curto prazo no vencimento. A liquidez refere-se à solvência da situação financeira geral da empresa à facilidade de remunerar as contas em dia. Esses índices podem ser uma indicação precoce de problemas de fluxo de caixa ou possível falência de negócios, pois um precursor comum de dificuldades financeiros é o baixo ou a diminuição da liquidez.

Conforme Gitman (2010, p. 51) exemplifica, a liquidez de uma empresa é a capacidade que a mesma possui de pagar as suas obrigações de curto prazo conforme se tornam devidas.

Dentro os cálculos que podem ser realizados, estão o índice de liquidez corrente, o de liquidez seca e o de liquidez geral.

11.6.1.1 Liquidez Corrente

O Índice de Liquidez Corrente, um dos índices financeiros mais comumente cotados, mede a capacidade de uma empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo (GITMAN, 2010, p. 51). Em geral, quanto maior o índice de liquidez corrente, mais líquida é a empresa. Um índice igual a 2,0 pode ser considerado, mas depende do setor em que a empresa atua. Quanto mais previsível for o fluxo de caixa de uma empresa, menor será o índice aceitável.

O índice de liquidez corrente é utilizado em casos onde é necessário analisar a capacidade de pagamento de uma empresa frente as suas despesas de curto prazo, utilizando os seus ativos disponíveis.

Equação 1 – Fórmula de Índice de Liquidez Corrente

$$Liquidez\ Corrente = \frac{Ativo\ Circulante}{Passivo\ Circulante}$$

Por meio das demonstrações contábeis disponibilizadas pela empresa, é possível calcular os índices de liquidez corrente para os anos calendários de 2020 e 2021, fazendo uma análise temporal dos indicadores e acompanhar a evolução da capacidade de pagamento da transportadora. Os cálculos das equações para os anos de 2020 e 2021 estão dispostos nas equações 2 e 3.

Equação 2 – Índice de Liquidez Corrente em 2020

$$Liquidez\ Corrente = \frac{140957{,}30}{2719{,}41}$$

$$Liquidez\ Corrente = 51{,}83$$

A Transportadora B obteve um índice de liquidez corrente de 51,83 no ano calendário de 2020, onde é possível observar que os ativos circulantes da empresa são demasiadamente suficientes para arcar com as obrigações de curto prazo.

Equação 3 – Índice de Liquidez Corrente em 2021

$$LIquidez\ Corrente = \frac{24111{,}70}{204521{,}62}$$

$$LIquidez\ Corrente = 0{,}12$$

No ano calendário de 2021, a empresa obteve um índice de 0,12.

11.6.1.2 Liquidez Seca

O índice de liquidez seca é semelhante ao índice de liquidez corrente, mas exclui-se os estoques, este é geralmente o menos líquido dos ativos circulantes (GITMAN, 2010, p. 52). A fórmula de equação para o índice de liquidez seca pode ser visualizada conforme equação 4.

Equação 4 – Fórmula de Índice de Liquidez Seca

$$Liquidez\ Seca = \frac{Ativo\ Circulante - Estoques}{Passivo\ Circulante}$$

Equação 5 – Índice de Liquidez Seca em 2020

$$Liquidez\ Seca = \frac{140957{,}30 - 0}{2719{,}41}$$

$$Liquidez\ Seca = 51{,}83$$

Equação 6 – Índice de Liquidez Seca em 2021

$$Liquidez\ Seca = \frac{24111{,}70}{204521{,}62}$$

$$Liquidez\ Seca = 0{,}12$$

Os índices de liquidez seca permaneceram iguais os índices de liquidez corrente, tanto para o ano de 2020 quanto para 2021 devido a empresa não possuir estoque contabilizado em suas demonstrações, desse modo, como a liquidez seca considera a redução do estoque dos valores do cálculo, os indicadores permaneceram com os mesmos valores.

11.6.1.3 Liquidez Geral

O índice de liquidez geral pode ser calculado por meio da equação 7.

Equação 7 – Fórmula de Índice de Liquidez Geral

$$Liquidez\ Geral = \frac{(Ativo\ Circulante + Realizável\ a\ Longo\ Prazo)}{(Passivo\ Circulante + Passivo\ Não\ Circulante)}$$

A liquidez geral é calculada por meio da soma do ativo circulante e do realizável a longo prazo, dividido pelo passivo circulante e não circulante.

Equação 8 – Índice de Liquidez Geral em 2020

$$Liquidez\ Geral = \frac{140957{,}30}{2719{,}41}$$

$$Liquidez\ Geral = 51{,}83$$

Conforme é possível observar através dos cálculos efetuados para o ano de 2020, a empresa consegue honrar os seus pagamentos de curto e longo prazo, visto que o indicador possui resultado superior a 1, ou seja, 100% do passivo está coberto em caso de uma liquidação.

Equação 9 – Índice de Liquidez Geral em 2021

$$Liquidez\ Geral = \frac{24111{,}70}{204521{,}62}$$

$$Liquidez\ Geral = 0{,}11$$

Conforme os cálculos para o ano de 2021, a liquidez geral da empresa foi inferior a 1, ou seja, a transportadora não possui capacidade de honrar as suas obrigações de curto e longo prazo, também se faz uma ressalva quanto ao resultado, visto que houve uma drástica redução no índice desde o ano de 2020, em destaque o aumento expressivo da conta do passivo.

11.6.2 Índices de Endividamento

Conforme explicação de Gitman (2010, p. 55), a situação da dívida da empresa mostra a quantidade de dinheiro de terceiros usada para obter lucro, quanto maior o endividamento de uma empresa, maior é a probabilidade da mesma em deixar de honrar as suas obrigações ao longo do tempo, dito isso, os credores preocupam-se muito com a capacidade de pagamento de uma empresa.

11.6.2.1 Índice de Endividamento Geral

De acordo com Gitman (2010, p. 56), o indicador de endividamento geral de uma empresa mede a proporção dos ativos da empresa que são financiados por credores, ou seja, a

quantidade de capital de terceiros utilizada na empresa. O endividamento geral de uma empresa pode ser calculado por meio da equação 10.

Equação 10 – Fórmula de Índice de Endividamento Geral

$$Índice\ de\ Endividamento\ Geral = \frac{Passivo\ Total}{Ativo\ Total}$$

O indicador é gerado ao fazer a divisão do passivo total pelo ativo total de uma empresa.

Equação 11 – Índice de Endividamento Geral em 2020

$$Endividamento\ Geral = \frac{2719{,}41}{941607{,}30}$$

$$Endividamento\ Geral = 0{,}0028880511015579\ x\ 100$$

$$Endividamento\ Geral = 0{,}29\%$$

De acordo com os cálculos obtidos no ano de 2020, apenas 0,29% dos ativos da transportadora são financiados pelo capital de terceiros.

Equação 12 – Índice de Endividamento Geral em 2021

$$Endividamento\ Geral = \frac{204521{,}62}{1133811{,}70}$$

$$Endividamento\ Geral = 0{,}1803841149284312\ x\ 100$$

$$Endividamento\ Geral = 18{,}04\%$$

Para o ano de 2021, houve um aumento considerável no endividamento da transportadora, passando de 0,29% para 18,04%, o que pode indicar um descontrole financeiro por parte da empresa ao usar o capital de terceiros.

11.6.2.2 Índice de Cobertura de Juros

O índice de revestimento de juros mede a inteligência da empresa de respeitar seus pagamentos contratados de juros. Quanto maior seu valor, maior a inteligência do estabelecimento de preencher suas obrigações de restituição de juros. O dado para rendimento antes dos juros e da taxa de dotação é o mesmo do rendimento operacional aparente na amostra de resultados. O cálculo do índice de coberturas de juros dá-se pela fórmula presente na equação 13.

Equação 13 – Fórmula de Índice de Cobertura de Juros

$$Índice\ de\ Cobertura\ de\ Juros = \frac{Lucro\ antes\ de\ juros\ e\ imposto\ de\ renda}{Juros}$$

Equação 14 – Índice de Cobertura de Juros em 2021

$$Índice\ de\ Cobertura\ de\ Juros = \frac{437943{,}98 - 453951{,}79}{49540}$$

$$Índice\ de\ Cobertura\ de\ Juros = \frac{-16.007{,}81}{49540}$$

$$Índice\ de\ Cobertura\ de\ Juros = -0{,}3231289866774324\ x\ 100$$

$$Índice\ de\ Cobertura\ de\ Juros = -0{,}32$$

11.6.3 Índices de Atividade

De acordo com Gitman (2010, p. 53), os índices de atividades medem a forma e velocidade como a empresa transforma suas operações em movimentações do fluxo de caixa, ou seja, entradas e saídas. Para medir os índices de atividades, são utilizadas as equações de prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento, giro do estoque e giro do ativo total.

11.6.3.1 Prazo Médio de Recebimento

O prazo médio de recebimento é o indicador que mede o tempo em que a empresa leva para receber as vendas de seus clientes em comparação com a quantidade de vendas em média que são realizadas (GITMAN, 2010, p. 53). A equação para o cálculo do prazo médio de recebimento está descrita conforme equação 15 neste documento.

Equação 15 – Fórmula de Prazo Médio de Recebimento

$$Prazo\ Médio\ de\ Recebimento = \frac{Contas\ a\ receber\ de\ clientes}{Valor\ diário\ médio\ das\ vendas}$$

Não é possível proceder com o cálculo do prazo médio de recebimento devido a empresa não possui contas a receber de clientes em suas demonstrações financeiras, sendo um dado necessário para gerar o indicador e realizar a análise do mesmo.

11.6.3.2 Prazo Médio de Pagamento

O prazo médio de pagamento é o indicador que mede o tempo ao qual a empresa possui para honrar as suas obrigações, tendo em vista a quantidade média anual das compras realizadas (GITMAN, p. 54).

Equação 16 – Fórmula de Prazo Médio de Pagamento

$$Prazo\ Médio\ de\ Pagamento = \frac{Fornecedores}{Valor\ diário\ médio\ das\ vendas}$$

$$Onde\ Valor\ diário\ médio\ das\ vendas = \frac{Compras\ anuais}{365}$$

Não é possível proceder com o cálculo do prazo médio de pagamento devido a empresa não possui despesas com fornecedores em suas demonstrações financeiras, sendo um dado necessário para gerar o indicador e realizar a análise do mesmo.

11.6.3.3 Giro do Estoque

O giro do estoque é um indicador que pode medir a atividade ou a liquidez do estoque de uma empresa (GITMAN, 2010, p.53). Com esse indicador a empresa pode

Equação 17 – Fórmula de Giro do Estoque

$$Giro\ do\ Estoque = \frac{Custo\ das\ mercadorias\ vendidas}{Estoque}$$

Não é possível proceder com o cálculo do giro de estoque devido a empresa não possuir a conta de estoque em suas demonstrações contábeis, sendo um dado necessário para gerar o indicador e realizar a análise do mesmo. Ressalto que em visita presencial à empresa foi constatado a existência de estoque, composto por pneus e peças de veículos que são utilizados na manutenção das vans e caminhões que compõem a frota. De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (2017), estoques são ativos na forma de materiais ou suprimentos que são mantidos para serem consumidos ou utilizados no processo produtivo ou prestação de serviços.

11.6.3.4 Giro do Ativo Total

A capacidade que uma empresa possui de utilizar seus ativos em suas atividades e maximizar o desempenho deles na geração de receitas é essencial para o sucesso do negócio, quanto maior a receita de vendas frente o valor dos ativos da empresa, melhor é a capacidade da empresa em girar os seus ativos para obter faturamento. De acordo com Gitman (2010, p. 54), o giro do ativo total indica a eficiência que a empresa consegue gerar vendas utilizando de seus ativos disponíveis. O giro do ativo total pode ser calculado através da fórmula da equação 23.

Equação 18 – Fórmula de Giro do Ativo Total

$$Giro\ do\ Ativo\ Total = \frac{Vendas}{Ativo\ Total}$$

Equação 19 – Giro do Ativo Total em 2020

$$Giro\ do\ Ativo\ Total = \frac{341478{,}46}{941607{,}30}$$

$$Giro\ do\ Ativo\ Total = 0{,}36$$

Observa-se que a empresa não está fazendo uma boa utilização dos seus ativos frente a receita de vendas apresentada, visto que o giro do ativo total foi de apenas 0,36. O indicador apresentado está apresentando mau desempenho devido ao valor das receitas de vendas, o que pode ser reflexo da precificação da prestação de serviços da empresa.

Equação 20 – Giro do Ativo Total em 2021

$$Giro\ do\ Ativo\ Total = \frac{467647{,}05}{1133811{,}70}$$

$$Giro\ do\ Ativo\ Total = 0{,}41$$

Fazendo uma análise temporal, observa-se que o indicador obteve uma melhora de 0,05 pontos de um ano para outro, saindo de 0,36 em 2020 para 0,41 em 2021, entretanto, deve-se levar em conta que a maior parte dos ativos da transportadora estão alocados em imobilizados, especificamente veículos, o que pode indicar que esses ativos não estão sendo remunerados de maneira correta ou não estão sendo alocados corretamente.

11.6.4 Índices de Rentabilidade

Existem muitas medidas de lucratividade, essas medidas permitem que os analistas avaliem o desempenho de uma empresa em relação a um determinado nível de vendas, um determinado nível de ativos ou investimentos do proprietário (GITMAN, 2010, p. 58). Para o presente relatório são analisadas a margem de lucro bruto, a margem de lucro operacional, o lucro líquido da empresa, o retorno sobre o ativo total e o retorno sobre o patrimônio líquido ou capital próprio.

11.6.4.1 Margem de Lucro Bruto

A margem de lucro bruto mede a porcentagem do valor das vendas que resta após a empresa subtrair o custo das mercadorias vendidas, quanto maior a margem de lucro bruto, melhor (GITMAN, 2010, p. 58).

A margem de lucro bruto pode ser calculada utilizando a fórmula presente na equação 21.

Equação 21 – Fórmula de Margem de Lucro Bruto

$$Margem\ de\ Lucro\ Bruto = \frac{Receita\ de\ vendas - Custo\ das\ mercadorias\ vendidas}{Receita\ de\ Vendas}$$

A margem de lucro bruto é calculada utilizando o valor da receita de vendas, menos o custo das mercadorias vendidas, e o resultado da operação é dividido pela receita de vendas, por meio dessa operação, obtém-se a margem de lucro bruto.

Equação 22 – Margem de Lucro Bruto em 2021

$$Margem\ de\ Lucro\ Bruto = \frac{467647{,}05 - 309722{,}57}{467647{,}05}$$

$$Margem\ de\ Lucro\ Bruto = \frac{157924{,}48}{467647{,}05}$$

$$Margem\ de\ Lucro\ Bruto = 33{,}77\%$$

Conforme o cálculo para a margem de lucro bruto, a Transportadora B obteve um resultado de 33,77%.

11.6.4.2 Margem de Lucro Operacional

Conforme explicação de Gitman (2010, p. 58), a margem de lucro operacional mede a porcentagem de cada unidade de moeda que resta após a dedução de todos os custos e despesas, excluindo juros, imposto de renda e prêmios de ações preferenciais. A alta margem de lucro do negócio é melhor. A margem de lucro operacional é calculada da seguinte forma:

Equação 23 – Fórmula de Margem de Lucro Operacional

$$Margem\ de\ Lucro\ Operacional = \frac{Lucro\ operacional}{Receita\ de\ vendas}$$

Equação 24 – Margem de Lucro Operacional em 2021

$$Margem\ de\ Lucro\ Operacional = \frac{-16007{,}81}{467647{,}05}$$

$$Margem\ de\ Lucro\ Operacional = -3{,}42\%$$

11.6.4.3 Margem de Lucro Líquido

A margem de lucro líquido mede o percentual de cada unidade de moeda de venda após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo juros, impostos e dividendos, sobre as ações preferenciais, quanto maior a margem de lucro líquido da empresa, melhor (GITMAN, 2010, p. 59).

A margem de lucro líquido de uma empresa pode ser calculada conforme a equação 25 deste capítulo.

Equação 25 – Fórmula de Margem de Lucro Líquido

$$Margem\ de\ Lucro\ Líquido = \frac{Lucro\ disponível\ para\ os\ acionistas\ ordinários}{Receita\ de\ vendas}$$

Não foi possível fazer o cálculo da margem de lucro líquido visto que a empresa não possui receitas disponíveis para os sócios da empresa.

11.6.4.4 Retorno sobre o Ativo Total – ROA ou ROI

O retorno sobre o ativo total mede a eficácia que a empresa consegue utilizar o seu ativo total para gerar lucro, quanto maior o indicador, melhor é a utilização na geração de receitas (GITMAN, 2010, p. 60). A equação para calcular o retorno sobre o ativo total encontra-se presente na equação 26.

Equação 26 – Fórmula de Retorno Sobre o Ativo Total

$$Retorno\ sobre\ o\ ativo\ total = \frac{Lucro\ disponível\ para\ os\ acionistas\ ordinários}{Ativo\ Total}$$

O cálculo é feito utilizando o lucro disponível para os acionistas ordinários, divido pelo ativo total da empresa.

Equação 27 – Retorno Sobre o Ativo Total em 2021

$$Retorno\ sobre\ o\ ativo\ total = \frac{-9597{,}81}{1.133.811{,}70}$$

$$Retorno\ sobre\ o\ ativo\ total = -0{,}84\%$$

A empresa não possui lucro disponível para os acionistas ordinários, desta forma, o cálculo da operação ficou com resultado negativo, ou seja, a empresa não está utilizando os seus ativos de maneira adequada para remunerar o os acionistas.

11.6.4.5 Retorno Sobre o Patrimônio Líquido – ROE

O retorno sobre o patrimônio líquido é o cálculo que mede o retorno obtido pelos sócios de uma empresa a partir do investimento aplicado nela, quanto maior o retorno para os sócios da empresa, melhor o capital próprio está sendo remunerado (GITMAN, 2010, p. 60).

O retorno sobre o patrimônio líquido é calculado conforme a equação 28 deste documento.

Equação 28 – Fórmula de Retorno Sobre o Capital Próprio

$$Retorno\ sobre\ o\ capital\ próprio = \frac{Lucro\ disponível\ para\ os\ acionistas\ ordinários}{Patrimônio\ líquido\ dos\ acionistas\ ordinários}$$

O cálculo é feito a partir do lucro disponível para os acionistas, dividido pelo patrimônio líquido dos acionistas ordinários.

Equação 29 – Retorno sobre o Capital Próprio em 2021

$$Retorno\ sobre\ o\ capital\ próprio = \frac{-9597{,}81}{100000}$$

$$Retorno\ sobre\ o\ capital\ próprio = -9{,}60\%$$

Conforme é possível observar, o capital dos sócios da empresa não está sendo remunerado, visto que a empresa não possui lucro disponível para distribuir aos acionistas ordinários.

11.7 Ponto de Equilíbrio Contábil

O ponto de equilíbrio é o nível de vendas necessário que a empresa deve realizar para cobrir todas as suas despesas operacionais e assim, elas conseguem determinar o nível de operações para cobrir seus custos (GITMAN, 2010, p. 469).

O cálculo para o ponto de equilíbrio contábil dá-se pela utilização da fórmula presente na equação 30.

Equação 30 – Fórmula de Ponto de Equilíbrio Contábil

$$Ponto\ de\ Equilíbrio\ Contábil = \frac{Custos\ fixos + despesas\ fixas}{Margem\ de\ contribuição\ unitária}$$

O cálculo é feito através da soma dos custos fixos mais as despesas fixas, dividido sobre a margem de contribuição unitária. A margem de contribuição unitária pode ser calculada conforme fórmula presente na equação 31.

Equação 31 – Fórmula de Margem de Contribuição

$$Margem\ de\ Contribuição = Valor\ das\ vendas - custos\ e\ despesas\ variáveis$$

Equação 32 – Margem de Contribuição em 2021

$$Margem\ de\ Contribuição = 437.943{,}98 - 255.306{,}16$$

$$Margem\ de\ Contribuição = \frac{182.637{,}82}{437.943{,}98}$$

$$Margem\ de\ Contribuição = 41{,}70\%$$

Equação 33 – Ponto de Equilíbrio Contábil em 2021

$$Ponto\ de\ Equilíbrio\ Contábil = \frac{473051{,}79 * 0{,}4170}{182.637{,}82}$$

$$Ponto\ de\ Equilíbrio\ Contábil = \frac{197.262{,}60}{182.637{,}82}$$

$$Ponto\ de\ Equilíbrio\ Contábil = 1{,}08$$

11.8 Realidade *x* Projeções

Para avaliação da realidade da empresa em confrontação com projeções, foi utilizado o fluxo de caixa do ano de dois mil e vinte e um (2021), especificamente os dados de entrada e saída de receitas dos 12 (doze) meses do ano calendário, em conjunto com a inserção dos valores de investimentos em planilha. A planilha foi construída de maneira que os dados ficassem dispostos mês a mês, permitindo uma análise completa do impacto no fluxo de caixa durante o ano.

Os dados são apresentados de maneira resumida para que a análise seja sintetizada, dando enfoque apenas nas informações mais importantes, entradas, saídas e investimentos. A planilha deve ser interpretada como as entradas sendo números positivos, e as saídas e propostas de investimentos como valores redutores, os números descritos possuem valores em milhares de reais. A projeção do fluxo de caixa consta conforme o quadro 24.

Quadro 24 – Fluxo de Caixa Projetado

Fluxo de Caixa Projetado (Em Milhares de Reais)												
	Período											
DESCRIÇÃO	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**
Entradas	37.84	43.12	45.04	42.01	41.17	41.48	39.45	40.15	37.74	34.14	109.03	31.48
Saídas	62.04	38.26	30.87	67.02	29.63	29.79	109.12	29.45	28.54	57.67	73.93	41.36
(Entradas – Saídas)	-24.20	4.85	14.16	-25	11.54	11.68	-69.67	10.69	9.2	-23.52	35.09	-9.87
Proposta de Investimentos	100.00	0	0	0	1.5	0	18.5	0	0	0	36	0
(Entradas – Saídas + Investimentos)	-124.20	4.85	14.16	-25	10.04	11.68	-88.17	10.69	9.2	-23.52	-0.9	-9.87

Fonte: Autores do trabalho (2022).

Com as propostas de investimentos apresentadas, os resultados foram impactados de maneira significativa nos meses em que as aquisições foram executadas, e no somatório anual, a empresa fecha o seu fluxo de caixa tendo um resultado negativo. Na planilha, os investimentos foram inseridos de maneira como se fossem pagos à vista, e como observado, a empresa não tem capacidade de honrar com as obrigações adicionais. A transportadora deve fracionar os investimentos para períodos futuros, atenuando os impactos em seu fluxo de caixa, podendo ser feito pela utilização de recursos de terceiros (financiamentos, empréstimos ou consórcios) ou reserva de capital próprio para aquisições.

É importante salientar que a Transportadora B deve repensar a maneira que está utilizando os seus ativos para gerar receitas pois, conforme cálculo de giro do ativo total presente na equação 19 deste documento, dos valores dos ativos presentes no balanço patrimonial em confrontação com as receitas auferidas, a empresa apresenta uma eficiência de 36% na utilização de seus ativos, o que pode ser fruto de uma precificação errônea ou pela utilização da capacidade dos ativos de forma reduzida.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contata-se que a empresa possui excelentes oportunidades na prestação de novos serviços como o frete fracionado e o Crossdocking e precisa reavaliar como vai explorar esses novos mercados, de maneira a potencializar as suas receitas. O presente relatório é um retrato dos dados e informações extraídos junto à empresa, e o documento serve de base para que a mesma analise as suas operações como encontram-se atualmente, identificando os gargalos que impactam em sua operação.

É de suma importância que sejam avaliadas as propostas de melhorias que são apresentadas durante o plano de ação para a transportadora, visto que no capítulo é dissertado os problemas identificados na empresa, bem como descrito as soluções para cada dimensão analisada.

As propostas de investimentos devem ser avaliadas com muito critério, visto que atualmente a empresa não dispõe de valores monetários em caixa para a aquisição de ativos, ou seja, é necessário recorrer a capital de terceiros para financiar esses gastos, entretanto, recomenda-se que seja criado um fundo específico para alocar parte do capital da empresa para aquisições e melhorias, visto que ao recorrer para capital de terceiros, sejam eles instituições financeiras ou cooperativas de crédito, a empresa terá de pagar juros e impostos ao tomar esses recursos.

A empresa também deve pensar a precificação de seus serviços, visto que diante das demonstrações financeiras apresentadas, as receitas que a empresa incorre não são suficientes para remunerar corretamente o capital dos sócios, bem como os ativos disponíveis não estão sendo pagos frente as receitas que a empresa obtém, podendo ser fruto de uma cobrança errada no valor dos serviços ou uma baixa utilizam do volume ou frequência dos veículos da transportadora.

Durante as reuniões com o administrador da Transportado B, foram apresentadas as melhorias de processos e alternativas para tratar questões identificadas pontualmente em cada departamento. O presente relatório apresenta pontos positivos para a formação acadêmica de seus elaboradores, visto que a partir dele, foram necessários a aplicação de diversos conhecimentos ministrados durante o curso de bacharelado em administração, onde foram acompanhados e mapeados os processos de diversos setores dentro da empresa, bem como os processos de tomada de decisão, e, portanto, constata-se que é de extrema importância a presença do profissional administrador a frente da gestão de uma empresa, visto que o mesmo é o profissional que pensa a empresa e projeta seu crescimento para o futuro, gerando empregos, resultado e crescimento econômico.

REFERÊNCIAS

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TG 16 (R2) – ESTOQUES.** Brasília: 2017.

CONTADOR, et. al. **Gestão de Operações**: A Engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 3. ed. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 2010.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Tradução: Allan Vidigal Hastings.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso; atualização da edição João Bosco Medeiros. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organizações e Métodos**. 16. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2021. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais:** Uma Abordagem Logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REBOLLO, Mario Guilherme. **O estudo de um método alternativo de demonstrar o desempenho econômico-financeiro de empresas industriais**. 1991. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1991.

SCHNEIDER, Rodrigo Leiria. **Roteiro para análise e dimensionamento de mercado**. Rio Grande do Sul: Incubadora Empresarial do Centro de Biotecnologia da UFRGS, 2009.

SEVERIANO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário Aplicado no Diagnóstico Empresarial

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.
	6	6	**Missão da Empresa**
	( )	( )	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
(109)	(X)	(X)	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
( )	( )	( )	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
( )	( )	( )	A missão não está definida.
	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.
	10	10	**Estratégias da Empresa**
	(x)	(x)	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
( )	( )	( )	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
( )	( )	( )	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
( )	( )	( )	As estratégias não estão definidas.
	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.
	6	6	**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.
(150)	(X)	(X)	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
( )	( )	( )	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.
( )	( )	( )	Não é feita a análise do desempenho da empresa.
	10	10	**Desenvolvimento Gerencial**
	(X)	(X)	Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
( )	( )	( )	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
( )	( )	( )	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

(	)	(		)	(		)	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
			6			**6**		**Capacitação de Colaboradores**
		(		)	(		)	Todos os colabores são capacitados com base em um plano de capacitação.
(	164	)	(	X	)	(	X	) Os colaboradores são capacitados regularmente.
(		)	(		)	(		) Os colaboradores são capacitados eventualmente.
(		)	(		)	(		) Os colaboradores não são capacitados.
			10			**10**		**Finanças da Empresa**
		(	X	)	(	X	)	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.
(		)	(		)	(		) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
(		)	(		)	(		) Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
(		)	(		)	(		) Não existem controles financeiros.

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.

Plano de Ação		Primeira Avaliação			Segunda Avaliação			**INOVAÇÃO DE SERVIÇOS**
			3			**3**		**Grau de importância da inovação na empresa**
		(		)	(		)	Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
(		)	(		)	(		) Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.
(	203	)	(	X	)	(	X	) Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
(		)	(		)	(		) Empresa não compreende a inovação.
			3			**3**		**Brainstorm (tempestade de idéias)**
		(		)	(		)	Tem por prática utilizar o método brainstorm para levantamento de ideias, constantemente e regularmente.
(		)	(		)	(		) Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.

(210)	(X)	(X)	Conhece o método, mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.
( )	( )	( )	Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.
	10	10	**Estímulos à inovação**
	(X)	(X)	Estimula os colaboradores a inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
( )	( )	( )	Estimula os colaboradores a inovarem e/ou sugerirem inovações, mas sem formas definidas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
( )	( )	( )	Repassa aos colaboradores a importância de inovar, porém não há nenhum tipo de incentivo.
( )	( )	( )	Não há esta política de incentivo à inovação.
	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.
	3	3	**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.
(231)	(X)	(X)	Há uma análise a cada 3 meses, mas não tem processo formalizado definido.
( )	( )	( )	Não há análise das sugestões e idéias.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	**MARKETING**
	6	6	**Planejamento de Marketing**
	( )	( )	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
(302)	(X)	(X)	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
( )	( )	( )	Planejamento estruturado, mas informal, com acompanhamento periódico.
( )	( )	( )	Não possui planejamento.
	10	10	**Gestão de Relacionamento com Clientes**
	(X)	(X)	Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
( )	( )	( )	Tem contato eventualmente com os clientes diretamente pela empresa.

(	)	(	)	(	)	Tem contato esporadicamente com os clientes diretamente pela empresa.
(	)	(	)	(	)	O contato é feito apenas pelos canais - representante comercial, vendedores, etc.
		10		**10**		**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.
		10		**10**		**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.
		10		**10**		**Meios de Divulgação (banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)**
(330	)	(X	)	(X	)	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma constante, mensalmente.
(	)	(	)	(	)	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.
(	)	(	)	(	)	Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.
(	)	(	)	(	)	Não utiliza.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	**MARKETING DIGITAL**
	10	**10**	**Estratégia de Marketing Digital / Virtual**
	(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.
	6	**6**	**Planejamento de Marketing Digital / Virtual**

		( )	( )		Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
(409)		(X)	(X)		Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
( )		( )	( )		Planejamento estruturado, mas informal, com acompanhamento periódico.
( )		( )	( )		Não possui planejamento.
	10		**10**		**Site Institucional**
		(X)	(X)		Site atualizado mensalmente, informações importantes, design moderno, fotos com resolução, interligado às redes sociais.
( )		( )	( )		Site atualizado eventualmente, informações importantes, design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conectado às redes sociais.
( )		( )	( )		Site desatualizado (informações defasadas, contatos) desconectado às redes sociais.
( )		( )	( )		Não possui site institucional.
	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.
	10		**10**		**Redes Sociais e Fanpage**
		(X)	(X)		Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.
( )		( )	( )		Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) mas não tem colaborador responsável para a função e a atualização é realizada mensalmente.
( )		( )	( )		Está inserido em algumas redes sociais, porém desatualizadas ou com poucas postagens.
( )		( )	( )		Não está nas redes sociais.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	**MARKETING DIGITAL**
	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.
			10		**10**		**Equipe**
		(	X	)	(X)		Possui equipe de profissionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.
(		)	(	)	(	)	Utiliza a mesma equipe do departamento comercial da empresa, sendo está mais uma atividade para o setor.
(		)	(	)	(	)	Não possui equipe específica, a alternância de pessoas no manuseio do site, da loja e das redes sociais é constante.
(		)	(	)	(	)	Não possui pessoas e equipe.
			6		**6**		**Ferramentas de Gestão**
		(		)	(	)	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense).
(	456	)	(	X	)	(X)	Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense), mas utiliza algumas.
(		)	(		)	(	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
(		)	(		)	(	Não conhece as ferramentas de gestão.
			10		**10**		**Anúncios pagos via Google ou Redes Socias**
		(	X	)	(X)		Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.
(		)	(	)	(	)	Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
(		)	(	)	(	)	Já realizou, mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
(		)	(	)	(	)	Não ou não conhece estas ferramentas.
			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.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	**MEIO AMBIENTE**

			10		10		**Licença Ambiental**
		(	X	)	(X)		Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.
(	)	(		)	(	)	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença de instalação.
(	)	(		)	(	)	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença prévia.
(	)	(		)	(	)	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.
			6		6		**Cadastro Técnico Federal - IBAMA**
		(		)	(	)	Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.
(	509	)	(X)		(X)		Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.
(	)	(		)	(	)	Empresa possui o Certificado de Registro, mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.
(	)	(		)	(	)	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.
			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.
			0		0		**PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos**
		(		)	(	)	Empresa possui PGRS com recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
(	)	(		)	(	)	Empresa possui PGRS sem recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
(	)	(		)	(	)	Empresa possui apenas o PGRS formalizado, mas não há evidências que comprovem a execução do plano (NF, MTR, contratos de prestação de serviços, resíduos espalhados pelo fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos, mas não possui o PGRS formalizado.
(	525	)	(X)		(X)		Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.
			0		0		**Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baias)**
		(		)	(	)	Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.
(	)	(		)	(	)	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.

( )	( )	( )	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos, mas não está em consonância com as normas da ABNT.
(532)	(X)	(X)	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**
	0	**0**	**Destinação de Resíduos Gerados**
	( )	( )	Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
( )	( )	( )	Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
( )	( )	( )	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
(543)	(X)	(X)	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
	0	**0**	**Reciclagem de Resíduos**
	( )	( )	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
( )	( )	( )	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
( )	( )	( )	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
(550)	(X)	(X)	Não há coleta seletiva na empresa.
	10	**10**	**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 está apropriado.
( )	( )	( )	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, mas não possui documentação e/ou armazenamento está 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 higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. A água utilizada 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 higiene. 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	**PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**
	10	**10**	**Controle de Serviços e Planejamento**
	(X)	(X)	Possui setor de PCP completo e eficiente que controla toda a prestação de serviços através de softwares/sistema operacional.
( )	( )	( )	Possui setor de PCP completo e o controle é realizado de forma não sistematizada.
( )	( )	( )	Possui colaborador/gerente logístico encarregado de controlar os serviços que chegam.
( )	( )	( )	Não possui controle adequado.
	3	**3**	**Cronometragem**
	( )	( )	Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
( )	( )	( )	Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
(810)	(x)	(x)	Conhece, mas não utiliza.
( )	( )	( )	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.
	6	**6**	**Metas de Prestação de Serviço**
	( )	( )	Possui metas de prestação de serviços (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
(816)	(x)	(x)	Possui metas de prestação de serviços formalizadas somente na esfera gerencial.
( )	( )	( )	Possui metas informais.
( )	( )	( )	Não possui metas.
	0	**0**	**Balanceamento**
	( )	( )	Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
( )	( )	( )	Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.
( )	( )	( )	Conhece, mas não utiliza.
(825)	(x)	(x)	Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.
	10	**10**	**Logística**
	(x)	(x)	Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
( )	( )	( )	Possui sistemas separados de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.

(	)	(	)	(	)		O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
(	)	(	)	(	)		Não possui sistema logístico eficiente.

Plano de Ação		Primeira Avaliação		Segunda Avaliação		PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
		6		6		**Gerenciamento de Serviços**
		(	)	(	)	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.
		10		10		**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.
		10		10		**Instalações Elétricas**
		(X	)	(X	)	As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
(	)	(	)	(	)	As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
(	)	(	)	(	)	Não são adequadas, mas a empresa possui condições de adequá-la.
(	)	(	)	(	)	As instalações elétricas não são adequadas ao processo produtivo.
		10		10		**Espaço Físico**
		(X	)	(X	)	Os espaços são adequados à produção.
(	)	(	)	(	)	Os espaços são adequados parcialmente à produção.
(	)	(	)	(	)	Não são adequados, mas há condições de ampliação.
(	)	(	)	(	)	Os espaços não são adequados e não há condições de ampliação.
		6		6		**Capacidade de Expansão**
		(	)	(	)	Tem capacidade para expandir a produção internamente e com a parceria de terceiros.
(	870)	(X	)	(X	)	Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.

						Está com a produção em sua capacidade máxima e não conta com a parceria de terceiros.
						A capacidade de produção da empresa é muito baixa, não atendendo a demanda de pedidos.
		10		**10**		**Equipamentos / Tecnologia / Maquinário**
		X		X		Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
						Busca por novas tecnologias/maquinários/processos raramente ou quando realmente o mercado o cobra.
						Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.
						Não possui maquinários e tecnologia suficientes para movimentar o setor produtivo da empresa.

Plano de Ação	Primeira Avaliação		Segunda Avaliação		**QUALIDADE**
	10		**10**		**Funções e Responsabilidades**
	X		X		Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
					Estão definidas e documentadas para algumas funções.
					Estão definidas informalmente.
					Não estão definidas.
	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.
	6		**6**		**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.
916	X		X		São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
					São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
					Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
	10		**10**		**Satisfação dos Clientes**
	X		X		A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
					A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.

( )	( )	( )	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
( )	( )	( )	A satisfação dos clientes não é avaliada.
	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.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	**QUALIDADE**
	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.
	6	**6**	**Fornecedores da Empresa**
	( )	( )	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.
(951)	(X)	(X)	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.
	3	**3**	**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.
(959)	(X)	(X)	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.

			6			6	**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.
(	965	)	(	X	)	(	X) Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
(		)	(		)	(	) Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
(		)	(		)	(	) Os processos principais do negócio não são controlados.

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