



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GRAZIELE CELESTE AUGUSTO

RELATÓRIO TÉCNICO EM UMA PANIFICADORA

GRAZIELE CELESTE AUGUSTO

RELATÓRIO TÉCNICO EM UMA PANIFICADORA

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: Profº Dr. José Acione Pereira

Apucarana
2023

GRAZIELE CELESTE AUGUSTO

RELATÓRIO TÉCNICO EM UMA PANIFICADORA

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 10,0 conferida pela Banca
Examinadora formada pelos professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Doutor: José Alcione Pereira
Faculdade de Apucarana

Profº Especialista: Odair de Osti
Faculdade de Apucarana

Profª Mestre: Lucileide Jacinto Rodrigues
Faculdade de Apucarana

Apucarana, 02 de dezembro de 2023.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Grazielle Celeste Augusto, com identidade número 14.738.053-4, registro acadêmico 408786, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado Relatório Técnico em uma Panificadora, é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em relação à fonte original, sou diretamente o responsável legal, econômica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as instituições que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

Apucarana, 02 de dezembro de 2023.

*A Deus pela oportunidade de viver e
crescer...*

*Ao meu namorado pelo carinho e
apoio sempre...*

AGRADECIMENTOS

Ao meu namorado, pelo companheirismo e suporte nesses anos de faculdade.

À minha família pelo incentivo e companheirismo de todas as horas.

Ao professor e orientador Dr. José Alcione Pereira, pelo incentivo, apoio e motivação na realização das etapas deste trabalho.

Ao professor Leandro Vicente Gonçalves por sua contribuição extra quando precisei.

Aos professores e colegas do curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

Aos profissionais entrevistados, pela contribuição na realização deste estudo.

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

AUGUSTO, Grazielle Celeste. **Relatório Técnico em uma Panificadora.** 85p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

RESUMO

O presente trabalho visa realizar a análise de mercado, diagnóstico empresarial e análise financeira e operacional de uma panificadora localizada na cidade de Ortigueira-PR. O objetivo geral do estudo é identificar e obter uma visão clara dos posicionamentos e objetivos da panificadora e sugerir ações que possam melhorar a estratégia da empresa. A metodologia do estudo é baseada em uma pesquisa mercadológica incluindo coleta de dados e aplicação de diagnósticos, envolve análises de dados e avaliações de indicadores. Como resultado, após as análises serem concluídas, verificou-se que a panificadora tem problemas de organização e necessita de planejamento e investimentos visando fazer mudanças para se atualizar em relação ao mercado, expandir o portfólio e padronizar seus produtos.

Palavras-chave: Organização. Gestão. Análises. Estratégias.

AUGUSTO, Grazielle Augusto. **Technical Report in a Bakery.** 85p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

ABSTRACT

The present work aims to carry out market analysis, business diagnosis and financial and operational analysis of a bakery located in the city of Ortigueira-PR. The general objective of the study is to identify and obtain a clear vision of the bakery's positions and objectives and suggest actions that can improve the company's strategy. The study methodology is based on market research including data collection and application of diagnoses, involving data analysis and evaluation of indicators. As a result, after the analyzes were completed, it was found that the bakery has organizational problems and needs planning and investments to make changes to update itself in relation to the market, expand the portfolio and standardize its products.

Keywords: Organization. Management. Analysis. Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema Matriz Bcg	21
Figura 2 - Esquema Matriz Swot	23
Figura 3 - Esquema Matriz Ansoff	27
Figura 4 - Organograma Panificadora	30
Figura 5 - Layout Panificadora	31
Figura 6 - Fluxograma Horizontal Panificadora	33
Figura 7 - Fluxograma Vertical Processo Financeiro.....	34
Figura 8 - Fluxograma Vertical Processo Administrativo.....	35
Figura 9 - Fluxograma Vertical Processo De Vendas.....	36
Figura 10 - Fluxograma Vertical Processo Da Produção	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Esquema Matriz Bcg Panificadora	22
Quadro 2 - Esquema Matriz Swot Panificadora.....	24
Quadro 3 - Esquema Matriz Ansoff Panificadora	27
Quadro 4 - Gestão.....	47
Quadro 5 - Inovação De Produto.....	49
Quadro 6 - Marketing	50
Quadro 7 - Marketing Digital.....	51
Quadro 8 - Meio Ambiente	52
Quadro 9 - Produção	53
Quadro 10 - Qualidade	54
Quadro 11 - Cronograma De Ações.....	56
Quadro 12 - Investimentos	57
Quadro 13 - Custos Ou Despesas Fixas.....	58
Quadro 14 - Custos Ou Despesas Variáveis.....	59
Quadro 15 - Demonstração Do Resultado Do Exercício	59
Quadro 16 - Balanço Patrimonial	60
Quadro 17 - Fluxo De Caixa.....	63
Quadro 18 - Fluxo De Caixa Projetado	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise Geral	38
Gráfico 2 - Gestão	40
Gráfico 3 - Inovação De Produto	41
Gráfico 4 - Marketing	42
Gráfico 5 - Marketing Digital / Virtual	43
Gráfico 6 - Meio Ambiente	44
Gráfico 7 - Produção	45
Gráfico 8 - Qualidade	46

LISTA DE SIGLAS

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
BCG	Boston Consulting Group
CLCB	Certificado de Licenciamento do Corpo de Bombeiros
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	ANÁLISE DE MERCADO	16
2.1	Análise Macroambiental	16
2.2	Análise de Segmento	17
2.2.1	Mercado consumidor.....	17
2.2.2	Mercado Concorrente.....	18
2.2.3	Mercado Fornecedor.....	19
3	ANÁLISE ESTRATÉGICA	20
3.1	Matriz BCG	20
3.2	Matriz SWOT	23
3.3	Matriz Cruzada.....	24
3.4	Matriz Ansoff.....	26
4	ORGANIZAÇÃO	29
4.1	Histórico da Organização	29
4.2	Estrutura Organizacional.....	29
4.3	Unidades Organizacionais.....	30
4.4	Layout.....	31
4.5	Processos Operacionais.....	32
4.5.1	Fluxograma Horizontal.....	32
4.5.2	Fluxograma Vertical.....	33
5	OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	38
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS (Teoria x Prática)	39
6.1	Gestão	39
6.2	Inovação de produto	40
6.3	Marketing	41
6.4	Marketing digital	42
6.5	Meio ambiente	43
6.6	Produção.....	44
6.7	Qualidade	45
7	PLANO DE AÇÃO	47
7.1	Gestão	47

7.2	Inovação de produto	49
7.3	Marketing	50
7.4	Marketing digital / virtual	51
7.5	Meio ambiente	52
7.6	Produção	53
7.7	Qualidade	54
8	CRONOGRAMA DE AÇÕES	56
9	VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL	57
9.1	Investimentos	57
9.2	Custos	57
9.3	Demonstração Do Resultado Do Exercício	59
9.4	Balanço Patrimonial	60
9.5	Fluxo De Caixa	61
9.6	Indicadores Financeiros	64
9.6.1	Índices de Liquidez	64
9.6.2	Índices de Endividamento	65
9.6.3	Índices De Atividade	66
9.6.4	Índices De Rentabilidade	68
9.7	Ponto De Equilíbrio	71
10	REALIDADE X PROJEÇÕES	73
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	75
	APÊNDICE A – DIAGNÓSTICO APLICADO	78

1 INTRODUÇÃO

A história das panificadoras remonta aos tempos antigos, com suas origens associadas às civilizações do Antigo Egito e Mesopotâmia. Ao longo dos séculos, as panificadoras se desenvolveram de forma constante, refletindo mudanças culturais, tecnológicas e sociais em suas práticas de produção. Com a Revolução Industrial, no século XVIII, as panificadoras passaram por transformações significativas, com a introdução de maquinaria moderna para a produção em larga escala.

Atualmente, o pão é valorizado pela sua acessibilidade, valor nutricional e benefícios à saúde. Ele se tornou um alimento presente nas mesas de todas as classes sociais, oferecendo uma ampla variedade de tipos, desde os mais econômicos e populares até os mais sofisticados. (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria, ABIP)

O trabalho apresentado a seguir, engloba os estudos feitos em uma panificadora da cidade de Ortigueira – PR. Apresenta uma análise de mercado, a criação de um plano de ação baseado nesta análise e questionário aplicado e os estudos financeiros da empresa.

Na análise mercadológica da empresa, são explorados o macroambiente, analisado o segmento de panificadoras e apresentado uma análise estratégica da empresa utilizando matrizes como SWOT, BCG e ANSOFF. Posteriormente, examina-se a estrutura organizacional, a disposição espacial e os processos operacionais, fundamentando a compreensão integral do funcionamento da empresa, utilizando-se de organogramas e fluxogramas. Esta análise tem o objetivo de fornecer uma visão abrangente do funcionamento interno e externo da empresa com o intuito de orientar estratégias futuras deste trabalho.

O trabalho realiza análises em sete dimensões da empresa, sendo elas: gestão, inovação, marketing, marketing digital, meio ambiente, produção e qualidade. Através da aplicação do diagnóstico. O objetivo principal é oferecer um plano de ação estratégico abrangente para cada dimensão, evoluir para fortalecer a gestão, promover a inovação, potencializar as estratégias de marketing, promover práticas sustentáveis, otimizar processos produtivos e elevar os padrões de qualidade. O intuito é contribuir para a eficiência, a competitividade e a sustentabilidade global da empresa.

É abordado diversas ferramentas e técnicas disponíveis para auxiliar na realização de controles financeiros como o fluxo de caixa, balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício. O trabalho aborda os diversos aspectos interconectados que envolvem não apenas a análise detalhada de demonstrativos financeiros e indicadores financeiros, mas também a compreensão das estratégias operacionais da empresa.

2 ANÁLISE DE MERCADO

Uma análise de mercado envolve a coleta e a interpretação de dados relacionados a diversos aspectos do mercado.

É uma análise completa da situação da empresa. A qual deve analisar seus mercados e ambientes a fim de encontrar oportunidades e evitar ameaças ambientais. A empresa deve analisar suas forças, fraquezas, ações de mercado atuais e potenciais para determinar oportunidades a se seguir. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998)

2.1 Análise Macroambiental

A análise macroambiental tem o objetivo de avaliar os fatores externos que podem influenciar o negócio. Essa análise considera seis principais categorias de fatores que podem impactar uma organização: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

Conforme Kotler afirma, o macroambiente engloba as influências demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais que exercem impacto sobre as vendas e os lucros de uma organização (KOTLER, 2018).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), o setor de panificadoras segue legislações e fiscalizações comuns a todas as empresas, como a trabalhista e a fiscal e leis específicas sobre saúde, alimentos e rotulagens.

Para atuar de acordo com as leis municipais o estabelecimento deve ter a licença sanitária atualizada emitida pelo departamento de vigilância sanitária após vistoria e, o Certificado de Licenciamento do Corpo de Bombeiros (CLCB) devido ao alto perigo por se tratar de um estabelecimento que ocupa gás liquefeito de petróleo (GLP) acima de 190kg.

O setor de panificadoras está entre os seis maiores segmentos da indústria do Brasil com uma participação de 36% na indústria de produtos alimentares e 6% na indústria de transformação. As panificadoras artesanais são responsáveis por produzir a maior parte dos produtos do setor (SEBRAE, 2017). O setor é fortemente influenciado por outros setores, como por exemplo, o agronegócio que oferta a sua principal matéria-prima para fabricação de pães, bolos e salgados; o trigo. Altas nos

preços deste ingrediente afeta fortemente a economia deste mercado, forçando ao aumento do preço de seus produtos. No âmbito político e econômico, as empresas são fortemente influenciadas por aumento de impostos e pela inflação.

Os gestores da empresa não possuem controle sobre o ambiente externo, mas buscam se adequar às mudanças ocorridas. No período de pandemia, a empresa buscou novos clientes investindo em mais meios de divulgação na cidade e se adequou às normas impostas, permanecendo assim estabilizada, mantendo os preços e clientes fixos. Continuou assim atendendo às pequenas demandas.

2.2 Análise de Segmento

A análise de segmento aborda o mercado de forma mais específica, reconhecendo que os consumidores não são todos iguais e que suas necessidades podem variar significativamente abordando assim por tipo de segmento.

A segmentação divide o mercado em fatias definidas. O segmento de mercado representa um grupo de clientes que partilham um conjunto semelhante de necessidades ou desejos. (KOTLER; KELLER, 2013). No presente estudo o segmento a ser analisado é o de panificadoras e confeitarias para conhecer o mercado consumidor, concorrente e fornecedor do ramo.

Segundo dados levantados pela ABIP, o Brasil conta com cerca de 70 mil panificadoras e é um setor responsável por gerar cerca de 2,2 milhões de empregos diretos e indiretos. E, mesmo com a pandemia e uma queda de 3,3% de faturamento, o mercado de panificação alcançou um faturamento de R\$91,94 bilhões no ano de 2020 em comparação ao ano de 2019. Já o estado do Paraná, conforme dados da ABIP, em 2018 possuía 4.148 panificadoras.

A panificadora em estudo, atua no varejo local e se localiza no centro da cidade de Ortigueira-PR, com fins lucrativos atua no ramo há 11 anos com foco sempre em oferecer o melhor atendimento ao cliente e entregar qualidade em seus produtos.

2.2.1 Mercado consumidor

Esse segmento de mercado refere-se ao grupo de pessoas que adquirem produtos e serviços para atender às suas necessidades.

Pode ser compreendido como o grupo de compradores (consumidores ou cliente) que têm necessidades, desejos e comportamentos de compra semelhantes, e são selecionados como foco para oferta de determinado produto (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

O ramo da empresa estudada abrange diversos tipos de consumidores, entre eles, jovens, adultos, crianças e idosos de diferentes localidades, tanto do centro da cidade, quanto pessoas do interior que vêm à cidade esporadicamente. Atende a demanda de pequenos eventos como festas de aniversários e workshops e, eventos maiores como festas de comunidades, principalmente as festas realizadas em igrejas. Serve também empresas instaladas na cidade.

A empresa atende os consumidores presencialmente e por meio de redes sociais, como *whatsapp*, oferecendo por meio de vendas diretas, pães artesanais e pães francêss, produzidos no próprio estabelecimento e pães adquiridos de indústrias para revenda. Atua também na área de confeitaria, vende bolos, doces e salgados para pequenas festas e eventos. O local oferece bebidas, frios, doces, minisalgados, entre outros para o consumidor que procura o estabelecimento.

Os clientes da empresa em questão, são de maioria fidelizados que buscam os produtos ofertados com certa frequência, procurando sempre o bom atendimento prestado e a qualidade dos produtos oferecidos pela panificadora, não sendo sensíveis à variação de preços e com preferência de consumir no próprio estabelecimento quando se trata de salgados e comprar diretamente no estabelecimento quando se trata de itens panificados. Os pedidos feitos por clientes pelas redes sociais, geralmente são os de entregas para festas.

2.2.2 Mercado Concorrente

Refere-se ao ambiente no qual empresas competem entre si para conquistar participação no mercado e atrair os mesmos clientes.

Dornelas afirma que é fundamental que todo empreendedor esteja familiarizado com seus concorrentes, a fim de estabelecer uma posição competitiva no mercado. Além disso, é importante não considerar apenas aqueles que oferecem produtos semelhantes, mas também os que disponibilizam produtos substitutos. (DORNELAS; 2018)

Além da empresa estudada, a cidade de Ortigueira conta com três panificadoras localizadas no centro que comercializam produtos semelhantes e caracterizam como potenciais concorrentes da panificadora em análise, sendo conhecidos como concorrentes diretos. E, como concorrentes indiretos, os mercados, lanchonetes, docerias e confeitarias de microempreendedores e bares da cidade. Os supermercados são os principais concorrentes da panificadora por oferecerem tanto itens panificados, quanto de confeitarias em seus catálogos de ofertas ao cliente. Além disso, a cidade conta com um estabelecimento de confeitaria gourmet, com panificadoras e lanchonetes de bairros que detém um bom público consumidor dos itens de confeitaria por encomendas.

2.2.3 Mercado Fornecedor

O mercado fornecedor é composto pelas empresas ou indivíduos que produzem e disponibilizam bens e serviços para atender às demandas do mercado consumidor.

Fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de oferta de valor ao consumidor. Eles abastecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços e podem afetar diretamente a empresa. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998) Uma panificadora depende de uma série de fornecedores diferentes. São empresas que vendem farinhas, fermentos, produtos industrializados, misturas, entre outros. (PICKINA, 2019)

Os principais fornecedores da panificadora são: Moinho Arapongas, da cidade de Arapongas que fornece o trigo; Conferpan, da cidade de Londrina, fornecendo o fermento usados nas massas; Ortilac, da cidade de Ortigueira, que fornece o leite usado nas receitas e; as bebidas são adquiridas da empresa Bebidas Distribuidora 3M da cidade de Telêmaco Borba.

A empresa analisada tem alguns fornecedores fixos e de confiança que oferecem o menor preço e atende os prazos combinados, mas também busca fornecedores diferenciados em busca de mais opções, variedades e novidades. Quando há a falta de produtos, os gestores buscam em mercados da cidade para reabastecer.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica busca desenvolver estratégias eficazes que orientam as ações e direcionam a organização.

O processo de elaboração do planejamento estratégico de negócios é subdividido em etapas sequenciais. Essas etapas compreendem: estabelecimento da visão e missão organizacional; avaliação do contexto externo (identificação de oportunidades e ameaças); análise do contexto interno (identificação de pontos fortes e fracos); definição de objetivos e serviços; formulação de estratégias; execução das estratégias. (KOTLER,1999)

3.1 Matriz BCG

A matriz BCG, também conhecida como Matriz de Crescimento-Participação, é uma ferramenta de análise estratégica desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) nos anos 1970. Ela é utilizada para avaliar a carteira de produtos de uma empresa e auxiliar na alocação de recursos, identificando as áreas que merecem maior atenção estratégica.

A matriz BCG é uma forma de decisão estratégica baseada em cenários consistentes e análises do portfólio de produtos (BARBOZA; ROJO, 2015).

Segundo Kotler (2000), A matriz BCG é uma ferramenta estratégica que ajuda a visualizar a posição de um negócio em relação ao mercado. No gráfico, o eixo vertical representa a taxa anual de crescimento do mercado no qual o negócio está inserido, ou seja, a taxa de crescimento do mercado em si. Enquanto isso, o eixo horizontal corresponde à participação do mercado em comparação com o concorrente mais proeminente. A matriz é dividida em quatro cédulas, demonstrado da seguinte forma:

- Ponto de interrogação: são negócios que operam em mercados de alto crescimento, porém tem baixas participações relativas. Produtos classificados como pontos de interrogação exigem altos investimentos.
- Estrelas: um produto estrela é líder em um mercado de alto crescimento. Mas não produz, necessariamente, um caixa positivo. A empresa deve gastar recursos substanciais para acompanhar a alta taxa de crescimento e repelir ataques dos concorrentes.

- Vacas leiteiras: tem uma alta participação relativa de mercado e gera muito caixa. As empresas usam seus negócios do tipo vaca leiteira para apoiar seus outros negócios. Se o produto vaca leiteira começar a perder participação relativa de mercado, a empresa deve reinvestir recursos nela, para manter a liderança de mercado.
- Abacaxis: são negócios com pequenas participações em mercados de baixos crescimentos. Geram baixos lucros ou até mesmo prejuízos.

A figura 1 apresenta o esquema de uma Matriz BCG:

Figura 1 - Esquema Matriz BCG

		Participação Relativa De Mercado	
Taxa De Crescimento De Mercado	Alta	Alta	Baixa
	Baixa	Estrela	Ponto De Interrogação
			
		Vaca Leiteira	Abacaxi
			

Fonte: Autor do trabalho (2023)

O quadro 1 mostra as quatro categorias da matriz BCG, composta pelos eixos de crescimento de mercado e participação relativa mostrando o posicionamento de alguns produtos que constam no portfólio da empresa.

Quadro 1 - Esquema Matriz BCG Panificadora
Participação Relativa De Mercado

Participação Relativa De Mercado			
Taxa De Crescimento De Mercado		Alta	Baixa
		Estrela	Ponto De Interrogação
	Alta	- Bolos - Salgados em geral - Doces em geral	- Minissalgadinhos - Freezer de sorvetes - Bolos de pote - Mousse - Tortas
	Baixa	Vaca leiteira - Pão do tipo francês	Abacaxi - Mercearia - Pão doce do tipo caseiro

Fonte: Autor do trabalho (2023)

Na matriz apresentada no quadro 1, bolos, salgados e doces em geral estão classificados como estrelas da empresa, pois apresentam a maior lucratividade e a maior participação relativa de mercado. Com o fim da pandemia, as vendas desses produtos estrelas voltaram a crescer em função de maior demanda em eventos e festas.

O pão do tipo francês se caracteriza como vaca leiteira por ser o produto mais vendido pela panificadora, seu crescimento é baixo, porém ele representa uma boa participação nos lucros da empresa.

Como ponto de interrogação, estão classificados o freezer de sorvetes e os minissalgadinhos, como coxinhas e rissoles. Ambos foram os últimos produtos a serem adicionados no portfólio da panificadora que já ofertava os salgados e agora comercializa em uma versão menor com o preço mais baixo. Bolos de pote, mousses e tortas não apresentam tanta participação nos lucros.

Já como abacaxis, estão representados os pães doces do tipo caseiro e a mercearia que contém pequenos produtos que são ofertados da mesma forma em mercados. Ambos apresentam pouca participação nos lucros da empresa e poucas vendas, caracterizando como pouca participação de mercado. Com investimentos por parte dos proprietários em divulgação, tem possibilidades de alavancagem da venda de pães doces e ele deixe de ser um abacaxi.

3.2 Matriz SWOT

A matriz SWOT, também conhecida como matriz FOFA, oferece uma visão dos fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho e a direção de uma organização. Essa matriz pode ser usada como ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias, planos de ação e tomada de decisões informadas.

SWOT é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (dos termos em inglês *strenths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*) que envolve o monitoramento dos ambientes internos e externos (KOTLER; KELLER, 2013).

Segundo Mariano (2021), a matriz SWOT analisa os pontos internos e externos que afetam as organizações, diagnosticando:

- **Forças:** representa as qualidades positivas da empresa, tudo aquilo que agrega valor e está sob o controle da organização. (ambiente interno)
- **Fraquezas:** pontos que atrapalham e não trazem vantagens competitivas para a organização e estão sob o controle dela. (ambiente interno)
- **Oportunidades:** fatores que não estão sob a influência da organização e que trazem benefícios a ela. (ambiente externo)
- **Ameaças:** fatores que não estão sob o domínio da organização, mas podem prejudicá-la de algum modo. (ambiente externo)

A figura 2 representa o esquema da matriz SWOT:

Figura 2 - Esquema Matriz SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças F	Fraquezas F
Fatores Externos	Oportunidades O	Ameaças A

Fonte: Autor do trabalho (2023)

O quadro 2 representando a matriz SWOT da Panificadora em estudo:

Quadro 2 - Esquema Matriz SWOT Panificadora

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças - Atendimento - Preço competitivo - Qualidade - Ambiente familiar - Localização	Fraquezas - Equipamentos - Falta de presença online
Fatores Externos	Oportunidades - Aumento da demanda	Ameaças - Concorrência formal - Concorrência informal

Fonte: Autor do trabalho (2023)

3.3 Matriz Cruzada

Segundo Mariano (2021), a matriz cruzada demonstra o cruzamento dos principais fatores, criando situações para desenvolver estratégias futuras, como:

- Forças x Oportunidades: impulsionar as forças com a ajuda das oportunidades;
- Forças x Ameaças: impulsionar as forças e minimizar as ameaças;
- Fraquezas x Oportunidades: impulsionar as oportunidades e minimizar as fraquezas;
- Fraquezas x Ameaças: mudar a estratégia e desenvolver planos de ação com a ajuda de suas ameaças.

Assim pode-se criar as principais estratégias: ofensiva, de confronto, de reforço e de defesa.

- **Estratégia Ofensiva** Pontos Fortes X Oportunidades.

A estratégia ofensiva é a relação dos pontos fortes com as oportunidades, descreve o quanto uma força da empresa pode impulsionar uma oportunidade.

Como oportunidade apresenta-se o aumento da demanda, causado pelo fim da pandemia, que trouxe a abertura de novos eventos e festas. As forças da empresa como preço competitivo, atendimento e qualidade dos produtos impulsionam gerando mais oportunidades de vendas de produtos como bolos de festas e centos de salgados e doces. O atendimento familiar faz com que clientes fidelizados procurem a empresa em busca de compras de produtos para suprir suas necessidades.

Como estratégia pode citar o investimento em mais divulgações em redes sociais. O Instagram é um ótimo meio para alcançar novos clientes e promover promoções para aumentar as vendas.

- **Estratégia de Confronto:** Pontos Fortes X Ameaças.

A estratégia de confronto é a relação dos pontos fortes com as ameaças, expõe como o ponto forte minimiza uma ameaça.

Como ameaças têm a concorrência formal representado por outras panificadoras e a concorrência informal, representada por panificadoras de supermercados, confeitarias e docerias de microempreendedores da cidade, lanchonetes. Esses concorrentes vêm tomando parte do mercado de venda de produtos da panificadora para festas como bolos, doces e salgados. Os pontos fortes que minimizam essas ameaças são os preços competitivos, porém observa-se que esses pontos fortes atraem clientes fidelizados acostumados com o atendimento familiar, mas tem certa dificuldade na conquista de novos clientes.

Os proprietários deveriam focar em planejamento e criação de estratégias para melhorar a gestão e organização da empresa, com planejamento, a empresa minimiza os pontos fracos e ameaças.

- **Estratégia de Reforço** Ponto Fraco X Oportunidades

A estratégia de reforço é a relação dos pontos fracos com as oportunidades, representa como uma oportunidade pode melhorar um ponto fraco.

Quando se observa as fraquezas e oportunidades conclui-se que a oportunidade de aumento da demanda pode ser afetada pelos pontos fracos. A empresa em estudos investe pouco no meio digital para atrair ou vender,

considerando que a demanda aumente é de extrema importância que a empresa seja ativa em redes sociais e com o objetivo de atrair maior público e apresentar a empresa a novos clientes.

Como estratégia para minimizar os impactos dos pontos fracos, a empresa poderia buscar investir em marketing e marketing digital para melhorar a imagem da empresa e atrair maior demanda.

- **Estratégia de Defesa Ponto Fraco X Ameaça.**

A estratégia de defesa é a relação de um ponto fraco com uma ameaça, uma análise de como minimizar os impactos que ambos trazem ao negócio.

A economia do mercado modifica constantemente para minimizar os efeitos, a gerência deve estar sempre de olho na administração da empresa fazendo planejamentos.

A concorrência tanto formal, quanto a informal pode estar investindo em equipamentos atualizados para melhorar a qualidade de seus produtos, isso pode demonstrar um aumento da fraqueza da empresa em estudo.

Como estratégia, a empresa poderia revisar seus equipamentos e inovar na compra de novos equipamentos com o intuito de aumentar a qualidade dos produtos, evitando possíveis falhas ou falta de produtos pontuais.

3.4 Matriz Ansoff

Esta matriz pode ser utilizada para orientar a expansão de uma empresa e considera duas dimensões principais: produtos e mercados.

Também conhecida como matriz crescimento produto/mercado, a matriz Ansoff é um recurso para identificar oportunidades de crescimento, avaliando negócios atuais e projetando portfólios de negócios para encontrar produtos e negócios que a empresa deve levar em consideração no futuro. (KOTLER; 2013)

- Penetração de mercado: considera os principais produtos e serviços da empresa que podem alcançar uma maior penetração no mercado, aumentando as vendas para os clientes existentes, sem alterar os seus produtos.
- Desenvolvimento de mercado: identificar e desenvolver novos mercados para produtos e serviços existentes na empresa.

- Desenvolvimento do produto: oferecer produtos novos para mercados já existentes.
- Diversificação: criar produtos e serviços em um novo mercado não explorado.

A figura 3 apresenta a matriz Ansoff:

Figura 3 - Esquema Matriz Ansoff

	Produto Existente	Produto Novo
Mercado Existente	Penetração De Mercado	Desenvolvimento De Produtos
Mercado Novo	Desenvolvimento De Mercado	Diversificação

Fonte: Autor do trabalho (2023)

O quadro 3 apresenta a matriz Ansoff da empresa em estudos.

Quadro 3 - Esquema Matriz Ansoff Panificadora

	Produto Existente	Produto Novo
Mercado Existente	Penetração De Mercado - Cartão Fidelidade	Desenvolvimento De Produtos - Cachorro-Quente - Lanches - <i>Donuts</i> - Cafeterias
Mercado Novo	Desenvolvimento De Mercado - Parcerias	Diversificação - Marmitas

Fonte: Autor do trabalho (2023)

Penetração de mercado: por sugestão, a empresa poderia adotar um cartão fidelidade para os clientes e a cada valor comprado, preenche o cartão e quando

completar certa quantidade o cliente ganha brindes ou descontos. Isso serve também para que a empresa observe e controle seus clientes potenciais.

Desenvolvimento de produtos: a empresa está planejando vender cachorro-quente feitos na hora, ofertando assim um novo produto. Sugeriu-se também a oferta de lanches feitos no local e venda de *donuts* para melhorar a participação de mercado e aumentar os lucros. A empresa poderia investir em vendas de cafés expressos e cappuccinos, entrando assim no negócio de cafeterias, pois observa-se que a cidade de Ortigueira-PR não conta com nenhum negócio de café, é uma ótima oportunidade para a empresa expandir seus negócios. Considera-se que a mudança e implementação de um novo produto na padaria seja uma mudança necessária para o negócio.

Desenvolvimento de mercado: a padaria poderia fazer parcerias com outras empresas para ofertarem seus produtos com menores preços ou até mesmo fazer parcerias com mercados para oferecer seus produtos, como doces e salgados para que mercados possam revender.

Diversificação: A matriz apresentou também a sugestão de investir no mercado de marmitas para entregas. Isso diversificaria o mercado da padaria e caracterizaria a entrada de um novo produto.

4 ORGANIZAÇÃO

Este tópico abordará o histórico da organização e seus aspectos, abordará a estrutura organizacional os estudos de suas unidades organizacionais, o layout e o estudo dos processos organizacionais utilizando fluxogramas.

4.1 Histórico da Organização

A panificadora foi criada em julho de 2012 pelo atual proprietário que é padeiro há 25 anos. Na cidade havia uma panificadora e pizzaria que estava fechando, na qual o proprietário da panificadora em estudos trabalhava, então ele decidiu comprar os equipamentos da panificadora e abriu o próprio negócio. Iniciou suas atividades com quatro funcionários. No início o negócio passou por dificuldades e como alternativa, o proprietário fechou contratos com grandes empresas e servia café da manhã para seus trabalhadores. Esses contratos ajudaram a empresa a se estabilizar no mercado.

Durante a pandemia, a organização sofreu com as quedas de grandes pedidos e proibições do atendimento público ocasionando dificuldades e diminuindo drasticamente a quantidade de pedidos maiores, a empresa se assegurou com as pequenas vendas diárias. Atualmente a empresa está voltando aos poucos a atender as grandes demandas.

4.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional de uma empresa diz respeito ao processo de divisão de tarefas de níveis de autoridades.

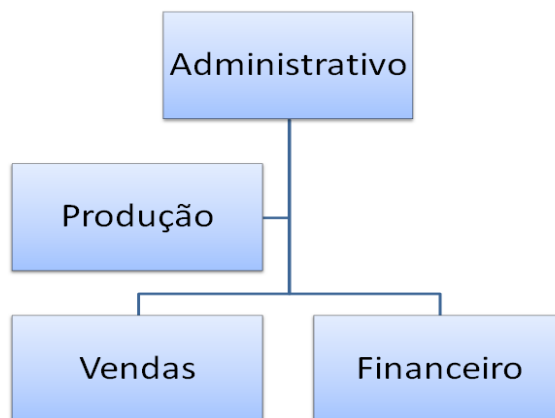
Estrutura organizacional é a maneira que a empresa agrupa órgãos e pessoas em diferentes níveis de autoridade e em diferentes departamentos. (CHIAVENATO, 2010)

O organograma tem como objetivo principal representar a forma gráfica da estrutura organizacional das empresas, revelando os diferentes níveis hierárquicos. Por meio dessa representação, são visualizadas as dinâmicas de autoridade e poder

entre líderes e subordinados, por meio de linhas verticais e horizontais. (LOPES; 2019)

A figura 4 demonstra o organograma da Panificadora em estudos.

Figura 4 - Organograma Panificadora



Fonte: Autor do Trabalho (2023)

O organograma da panificadora é composto pelos setores administrativo, de produção, vendas e financeiro.

4.3 Unidades Organizacionais

Descreve-se a seguir as atribuições de cada setor apresentado na figura 1.

Setor administrativo: Possui a responsabilidade de criar estratégias e tomar as decisões mais importantes para a empresa, supervisionar todos os funcionários. Controlar as contas a pagar e receber, processos de contratações e demissões e gerenciar as despesas.

Setor de produção: Responsável pela produção e armazenagem dos alimentos comercializados.

Setor financeiro: Este setor deve administrar os recursos da empresa, gerir os estoques, calcula orçamentos da empresa e faz o processo de compras.

Setor de vendas: Responsável pelo atendimento ao cliente e recebimento de pedidos.

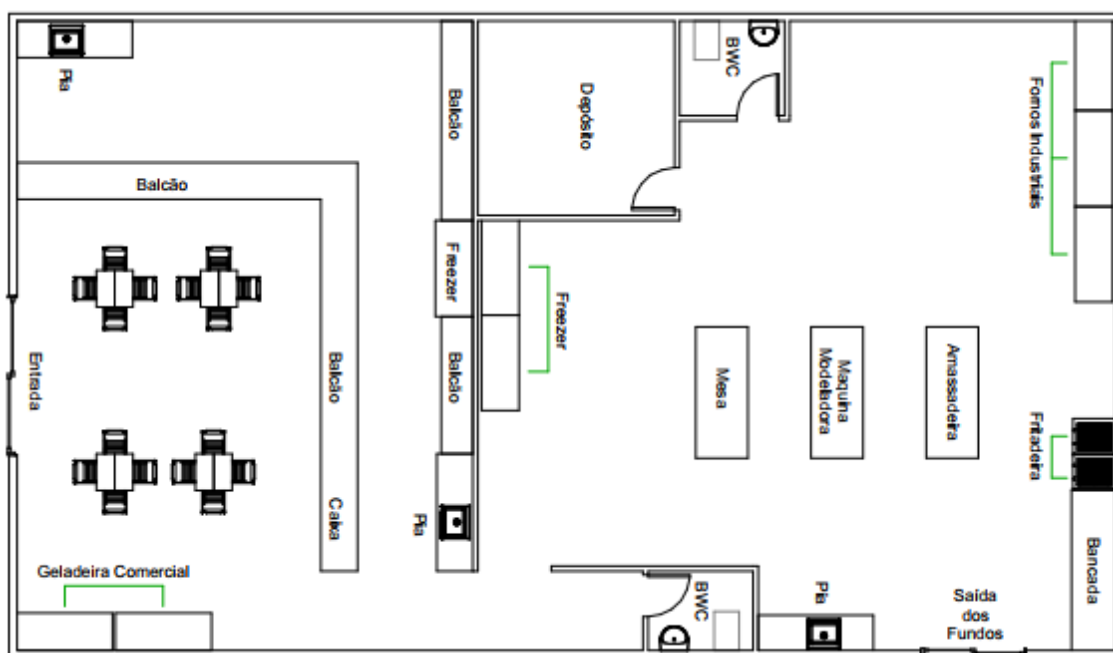
4.4 Layout

O arranjo físico de empresas busca tornar mais fluida e otimizada as rotinas de trabalho, devendo configurar os equipamentos visando a maximização da capacidade de produção, movimentação e atendimento.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2012), o arranjo físico refere-se à disposição de todos os recursos que formam o ambiente físico dentro das instalações de uma atividade.

Na figura 5 observa-se como funciona a organização da empresa. A recepção contém balcões expositores e um espaço para os clientes consumirem os alimentos adquiridos. A área da cozinha aloca os equipamentos da empresa e possui um depósito que atende a demanda atual.

Figura 5 - Layout Panificadora



Fonte: Autor do Trabalho (2023)

Os processos da organização fluem no espaço observado, porém destaca-se que o espaço destinado ao consumidor é limitado para acomodar o número crescente de consumidores, o que pode resultar em congestionamentos e desconforto para os clientes durante os períodos de maior movimento. O espaço, atualmente, é suficiente para acomodar de acordo com a demanda atual.

4.5 Processos Operacionais

Processos operacionais são atividades interligadas que tem o objetivo de transformar recursos de entradas em saídas.

Ramalho ET AL. (2022) define processos operacionais como aqueles que representam as atividades essenciais de uma organização, processos que vão desde a parte estratégica do negócio, desenvolvimento do produto até a expedição do material ao cliente.

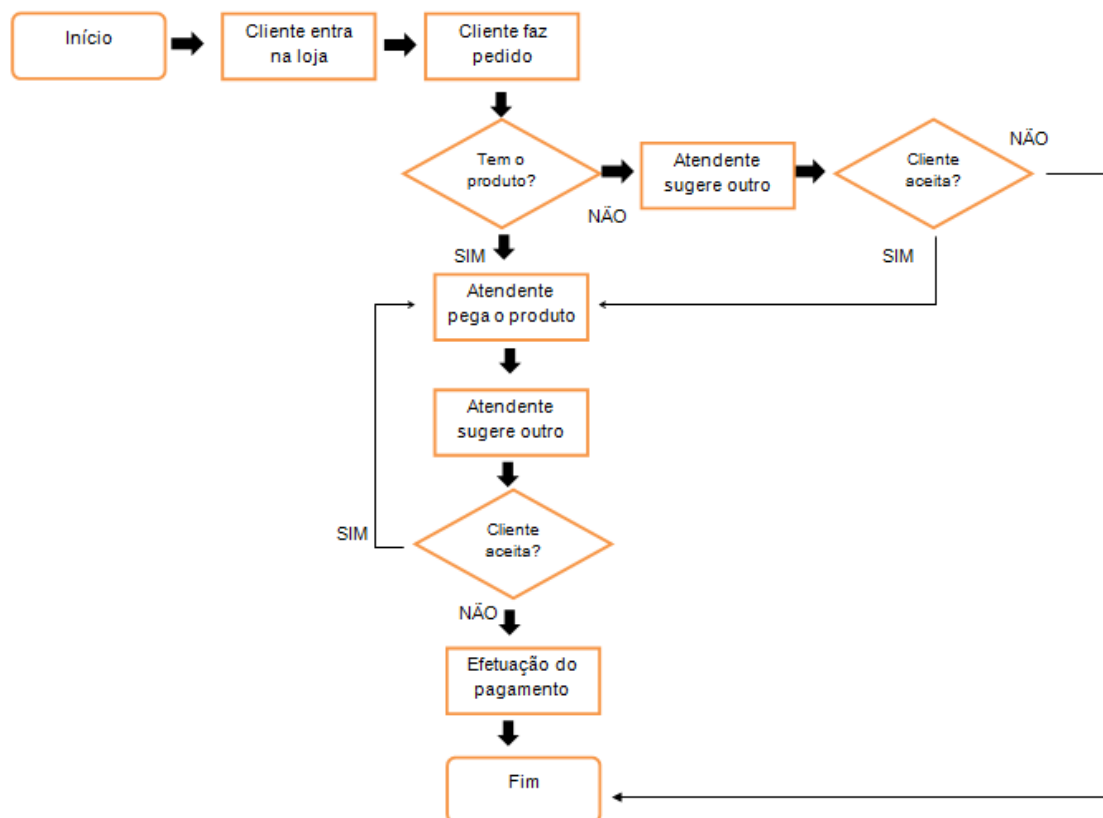
4.5.1 Fluxograma Horizontal

Fluxogramas são importantes para promover a apresentação de processos e facilitar a sua compreensão e análise de forma clara e compacta.

De acordo com Silva et. al. (2019) o fluxograma é uma ferramenta fundamental na gestão da qualidade, é empregado para o mapeamento de processos. Ele oferece uma representação gráfica de processos em andamento ou proposta por uma organização, ilustrando a sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e textos. Essa abordagem gráfica possibilita melhorias significativas nos processos em questão.

A figura 6 apresenta o fluxograma do processo de atendimento ao cliente, que tem início com a entrada do cliente na loja, se tiver o produto que o cliente deseja a compra é efetivada. Se a opção que o cliente deseja não estiver disponível, o atendente pode oferecer outro item, na tentativa de fechar uma venda, se o cliente não aceitar, é finalizado o processo.

Figura 6 - Fluxograma Horizontal Panificadora



Fonte: Autor do Trabalho (2023)

O processo de vendas na empresa é um fluxo fluido e rápido, focado na agilidade e qualidade no atendimento, sem necessidades de alterações.

4.5.2 Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical apresenta processos da empresa utilizando simbologias para demonstrar o tipo de processo e descrevendo informações para a realização do processo.

O fluxograma vertical retrata a sequência de uma rotina por meio de linhas que traduzem as diversas tarefas ou atividades necessárias para a execução das rotinas. É utilizado para identificar rotinas existentes num setor de trabalho qualquer. (OLIVEIRA, 2013)

Figura 7 - Fluxograma Vertical Processo Financeiro

FLUXOGRAMA VERTICAL						
Objeto de Estudo / Material / Produto: Controle Financeiro			Símbolos		Total	
			○	Operação	1	
Processo: Financeiro			⇒	Transporte		
Empresa: Panificadora			□	Controle/ Inspeção	3	
Método: Presente (x) Proposto ()			D	Espera		
Formulado por: Grazielle Augusto			Δ	Armazenagem		
Número	Tipo de Atividade					Funções
1	○	⇒	■	D	Δ	Fluxo de Caixa
2	○	⇒	■	D	Δ	Estoques
3	○	⇒	■	D	Δ	Orçamentos
4	●	⇒	□	D	Δ	Compras

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A figura 7 descreve processos realizados pelo setor financeiro da empresa que deve ser responsável pelos fluxos de caixa, conferir e atualizar o controle de estoques, cálculos do orçamento da empresa e gestão do processo de compras de matéria-prima e de itens necessários para o estabelecimento.

Figura 8 - Fluxograma Vertical Processo Administrativo

FLUXOGRAMA VERTICAL						
Objeto de Estudo / Material / Produto: Atividades Administrativas			Símbolos		Total	
			○	Operação	2	
Processo: Administrativo			⇒	Transporte		
Empresa: Panificadora			□	Controle/ Inspeção	2	
Método: Presente (x) Proposto ()			D	Espera		
Formulado por: Grazielle Augusto			Δ	Armazenagem		
Número	Tipo de Atividade					Funções
1	○	⇒	■	D	Δ	Controle de Contas a Pagar e Receber
2	●	⇒	□	D	Δ	Contratações
3	●	⇒	□	D	Δ	Demissões
4	○	⇒	■	D	Δ	Controle de Despesas

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A figura 8 retrata as atividades realizadas pelo administrativo da empresa, dirigido pelo proprietário que controla despesas, contas a pagar e as dívidas a receber de seus clientes, ele é responsável por dirigir e orientar o pessoal, e gerir os processos de contratações e demissões necessários.

Figura 9 - Fluxograma Vertical Processo de Vendas

FLUXOGRAMA VERTICAL						
Objeto de Estudo / Material / Produto: Atendimento ao cliente			Símbolos		Total	
			○	Operação	3	
Processo: Vendas			⇒	Transporte		
Empresa: Panificadora			□	Controle/ Inspeção		
Método: Presente (x) Proposto ()			D	Espera	1	
Formulado por: Grazielle Augusto			Δ	Armazenagem		
Número	Tipo de Atividade					Funções
1	●	⇒	□	D	Δ	Contato
2	●	⇒	□	D	Δ	Oferta
3	○	⇒	□	●	Δ	Negociação
4	●	⇒	□	D	Δ	Fechamento

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A figura 9 descreve atribuições do processo de vendas realizado por atendentes, que tem início com o contato com o cliente, após há a oferta de produtos disponíveis, seguido pela negociação e fechamento da venda.

Figura 10 - Fluxograma Vertical Processo da Produção

FLUXOGRAMA VERTICAL						
Objeto de Estudo / Material / Produto:				Símbolos		Total
				○	Operação	2
Processo: Produção				⇒	Transporte	
Empresa: Panificadora				□	Controle/ Inspeção	1
Método: Presente (x) Proposto ()				D	Espera	
Formulado por: Grazielle Augusto				Δ	Armazenagem	1
Número	Tipo de Atividade					Funções
1	○	⇒	■	D	Δ	Conferir/Separar Matéria-Prima
2	●	⇒	□	D	Δ	Fabricação de Massas
3	●	⇒	□	D	Δ	Assar
4	○	⇒	□	D	▲	Armazenar

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A figura 10 representa a produção dos alimentos, que começa na separação da matéria-prima necessária para fabricar certo alimento, segue para a preparação e quando pronto, são expostos à venda na recepção ou armazenados.

5 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL (Aplicação do Diagnóstico)

Neste tópico da observação da realidade organizacional será analisado sete dimensões presentes na empresa, sendo as dimensões de gestão, inovação, marketing, marketing digital, meio ambiente, produção e qualidade.

Para a análise, será utilizado o diagrama de Kiviat adaptado. O diagrama de Kiviat, também referido como gráficos de radar, é uma abordagem visual que permite a representação de várias variáveis, frequentemente correlacionadas, que convergem para uma variável subjacente. Ele é representado como um gráfico bidimensional ou tridimensional, onde três ou mais variáveis quantitativas são representadas em eixos que se originam de um ponto comum. (SOUZA et. al; 2019)

O gráfico 1 apresenta a análise geral da aplicação do diagnóstico na empresa estagiada.

Gráfico 1 - Análise Geral



Fonte: Autor do trabalho (2023)

O gráfico 1, mostra que a empresa apresenta desenvolvimento insatisfatório nas áreas observadas. As dimensões de marketing, marketing digital e meio ambiente, apresentam pouco desempenho e planejamentos por parte da empresa. Todas as dimensões precisam de planejamento, organização e ações para melhorar a performance da empresa.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS (Teoria x Prática)

O tópico de análise e discussão de dados apresentará o desenvolvimento das dimensões de gestão, inovação, marketing, marketing digital, meio ambiente, produção e qualidade e discorrerá o resultado da aplicação do diagnóstico empresarial.

6.1 Gestão

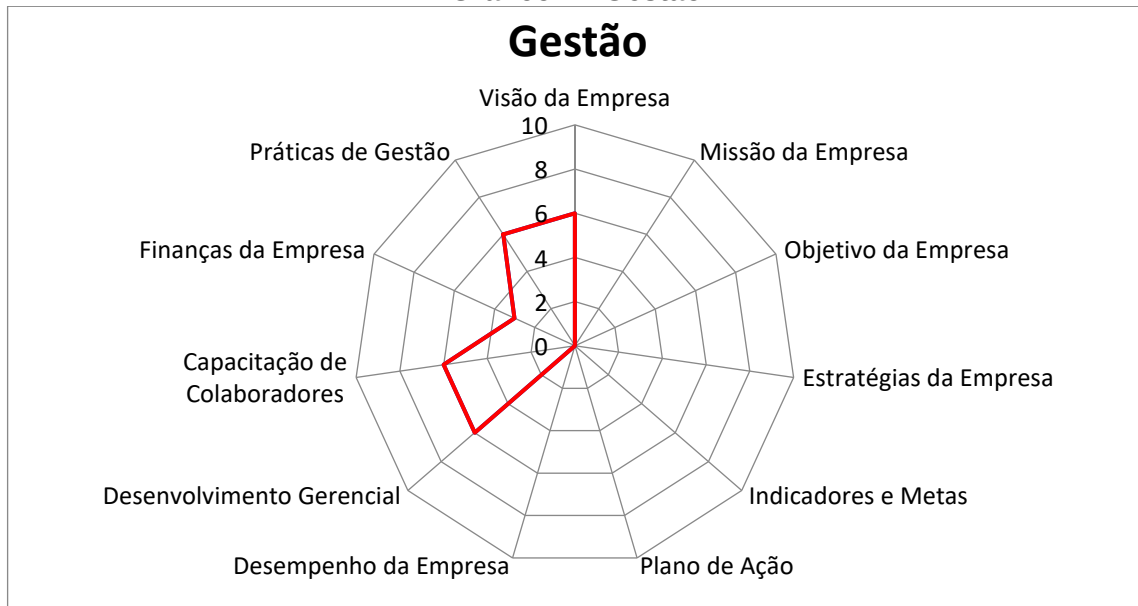
A gestão é feita pelos donos que são os responsáveis pelas tomadas de decisões e estratégias de planejamento da empresa.

A missão confere identidade à organização. Demonstra a finalidade de ela existir, o motivo e a razão pela qual a empresa trabalha. Já os objetivos representam os resultados que a empresa deseja alcançar. Importante estar definido e documentado pela empresa. A missão envolve a definição das expectativas e interesses específicos que uma empresa se compromete a atender. (ANDRADE; 2016)

Controle financeiro é uma das partes fundamentais para a criação de estratégias e tomadas de decisões para a empresa. Empresas que não monitoram seus dados financeiros não estão preparadas para decisões futuras e possíveis crises.

Segundo Gitman (2010), o administrador financeiro deve focar no fluxo de caixa para evitar a insolvência e atingir as metas financeiras do negócio e medir seus resultados financeiros através de monitoramentos e avaliações.

Gráfico 2 - Gestão



Fonte: Autor do Trabalho (2023)

O gráfico 2 representa a dimensão de gestão e alguns indicadores. Indicadores como missão, objetivos, estratégias, indicadores e metas, plano de ação, desempenho e finanças da empresa não estão estabelecidos e precisam de criação de estratégias nessas áreas.

6.2 Inovação de produto

O mercado competitivo atual exige que a inovação esteja presente na vida das empresas, colocando-a a frente de outras empresas, trazendo vantagens competitivas ao negócio.

Schumpeter (1934) indica que a inovação é a força propulsora de mudanças e motor do desenvolvimento. A busca por diferenciais torna a empresa um bem raro no mercado, fazendo com que ela ofereça produtos que somente ela possua ou saiba fazer, sendo a única maneira da empresa se destacar no mercado competitivo. Somente com a inovação as empresas podem dar grandes saltos de crescimento se diferenciando em relação aos demais.

Gráfico 3 - Inovação de Produto

Fonte: Autor do Trabalho (2023)

O gráfico 3 apresenta os indicadores da dimensão de inovação de produtos. Há dificuldades tanto no estímulo à inovação e na formalização de análises de sugestões de funcionários, quanto no lançamento ou inovação e nas mudanças estéticas dos produtos existentes. A empresa precisa de mudanças nessa dimensão para o efetivo acompanhamento do mercado de panificadoras.

6.3 Marketing

O marketing empresarial se refere a estratégias de criação, planejamento e desenvolvimento de produtos com o objetivo de melhorar ou satisfazer as necessidades dos consumidores. Diz respeito também a comunicação e a imagem da empresa com seus clientes.

Segundo Kotler (2018), o marketing envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais. Kotler definiu o marketing como “suprir necessidades gerando lucros”.

Já Ducker (1992) diz que o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda e é conhecer e entender o cliente de modo que o bem ou serviço se adeque a ele e se venda sozinho.

Gráfico 4 - Marketing

Fonte: Autor do Trabalho (2023)

O gráfico 4, mostra que a empresa não possui um planejamento de marketing e os meios de divulgação estão distantes da excelência. A empresa não tem um catálogo ou identidade visual definida. É necessária uma estruturação melhor na dimensão de marketing e criação de um planejamento estruturado para melhorar a identidade e comunicação da empresa.

6.4 Marketing digital

O marketing digital hoje se tornou algo imprescindível para as empresas, exigindo um planejamento ativo voltado para a área digital. O investimento em marketing digital é essencial para dar visibilidade as empresas, é um importante aliado para aproximação de novos clientes e alavancagem de vendas. O marketing digital deve ser planejado visando apresentar a empresa e atrair clientes. Neste sentido, Kotler et al. (2017), apresenta que o papel do marketing digital é promover a ação e defesa da marca. Enfatizam que o foco é promover resultados. Na economia digital, o poder da defesa da marca é ampliado pela proliferação da conectividade móvel e das comunidades de mídia social.

Gráfico 5 - Marketing Digital / Virtual

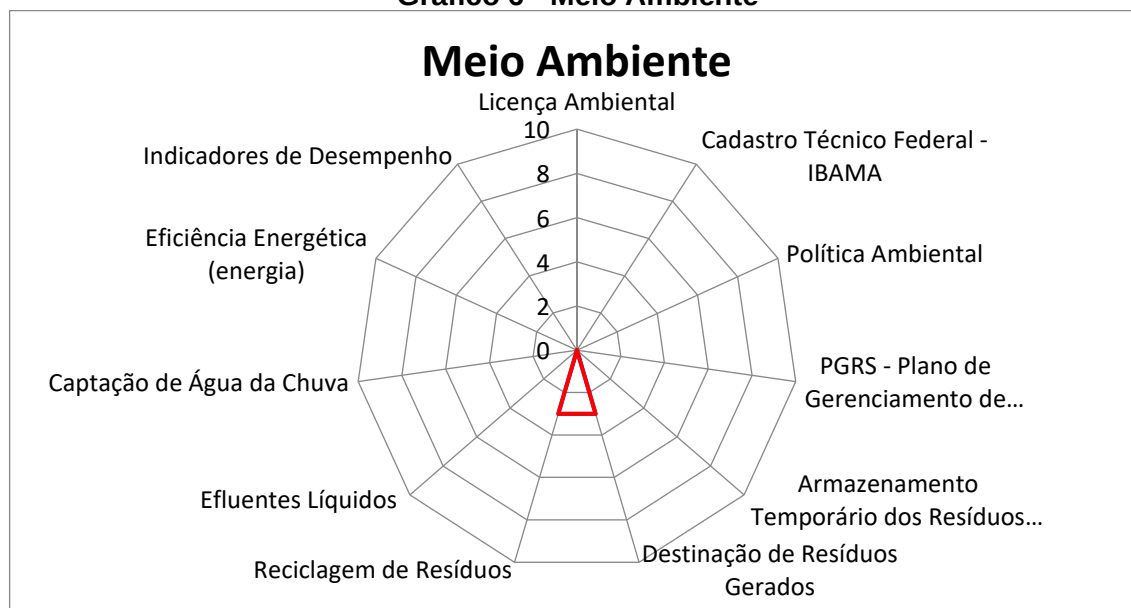
Fonte: Autor do Trabalho (2023)

No gráfico 5 as dimensões de marketing digital apontam que a empresa não tem planejamento nesta área. Os indicadores apontam baixo desempenho. É necessário planejamento e foco por parte dos gestores para obter melhorias nesta área visando alcançar mais visibilidade à empresa.

6.5 Meio ambiente

Pautas relacionadas à sustentabilidade embasadas na influência das empresas no meio ambiente estão se tornando cada vez mais comuns. Conforme os anos passam, problemas ambientais aumentam, trazendo a necessidade de conscientização por empresas de todos os portes que podem optar por pequenas iniciativas visando o desenvolvimento sustentável.

As empresas têm demonstrado uma preocupação crescente com o impacto ambiental resultante de suas atividades econômicas. Em resposta a essa maior conscientização, eles estão buscando implementar ações externas para iniciativas que visem evitar e mitigar danos ao meio ambiente, reduzir sua influência na exploração dos recursos naturais e preservar os recursos disponíveis no meio ambiente. (FREITAS et. Al, 2019)

Gráfico 6 - Meio Ambiente

Fonte: Autor do trabalho (2023)

O gráfico 6, indica uma necessidade de melhorias na questão ambiental.

Em relação aos resíduos, a empresa realiza a separação e os envia a coletas de lixo comum realizadas pela prefeitura. Os restos de óleo utilizado em frituras, são doados a pessoas e clientes que solicitam para ser usado em preparação de sabão.

Destaca-se que não é exigido a licença ambiental para panificadoras. Segundo a resolução do Conselho Estadual de Meio Ambiente (CEMA) nº107 de 09/09/2020:

Seção II - Da Declaração de Inexigibilidade de Licenciamento Ambiental - DILA

Art. 65. A DILA será concedida para atividades e empreendimento dotados de impactos ambiental e socioambiental insignificantes para os quais é inexigível o licenciamento ambiental, respeitadas as legislações municipais, a exemplo de: (...)

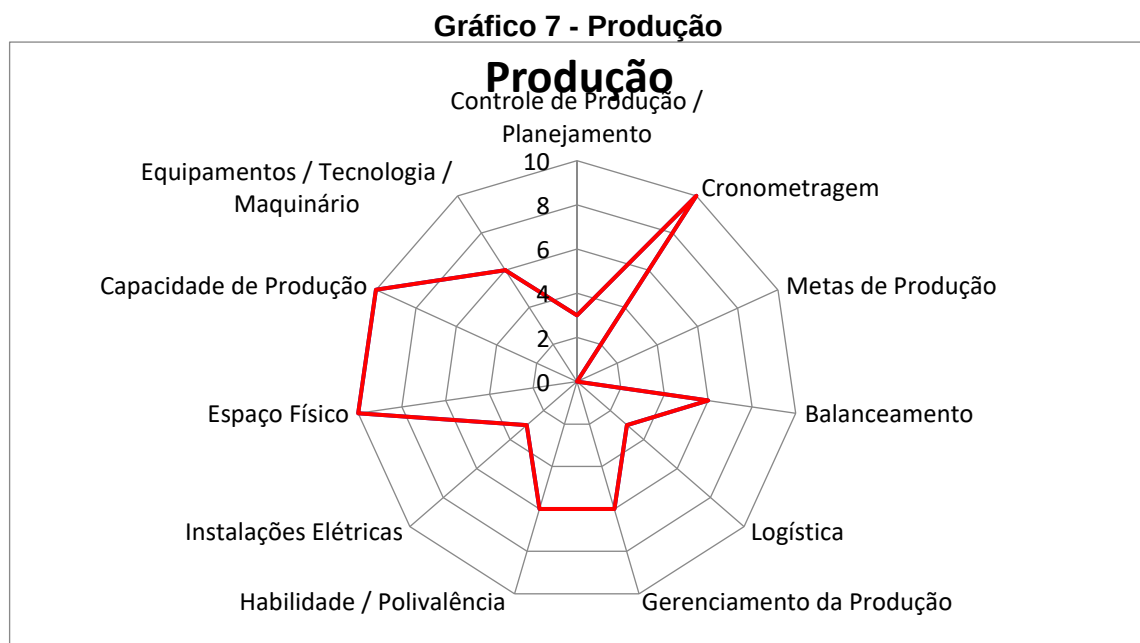
... VI - bares, panificadoras, açougues, restaurantes e casas noturnas; (...)

A empresa precisa tomar ações menores voltadas ao meio ambiente para melhorar seus indicadores.

6.6 Produção

Produção é o processo que transforma recursos e investimentos em produtos ou serviços para as empresas. A produção é de extrema importância para uma panificadora, visto que o setor de produção é responsável por garantir disponibilidade e qualidade dos produtos da empresa. Slack et al. (2009), argumentam que assegurar que a produção aconteça de forma eficiente colabora para alcançar uma meta de competitividade.

O gráfico 7 apresenta a situação da empresa na dimensão de produção.



Fonte: Autor do Trabalho (2023)

O gráfico 7, traz indicadores relativos à produção da organização. Destaca-se que há pontos falhos no controle e metas de produção e logística da empresa, requerendo uma atenção maior dos gestores neste setor.

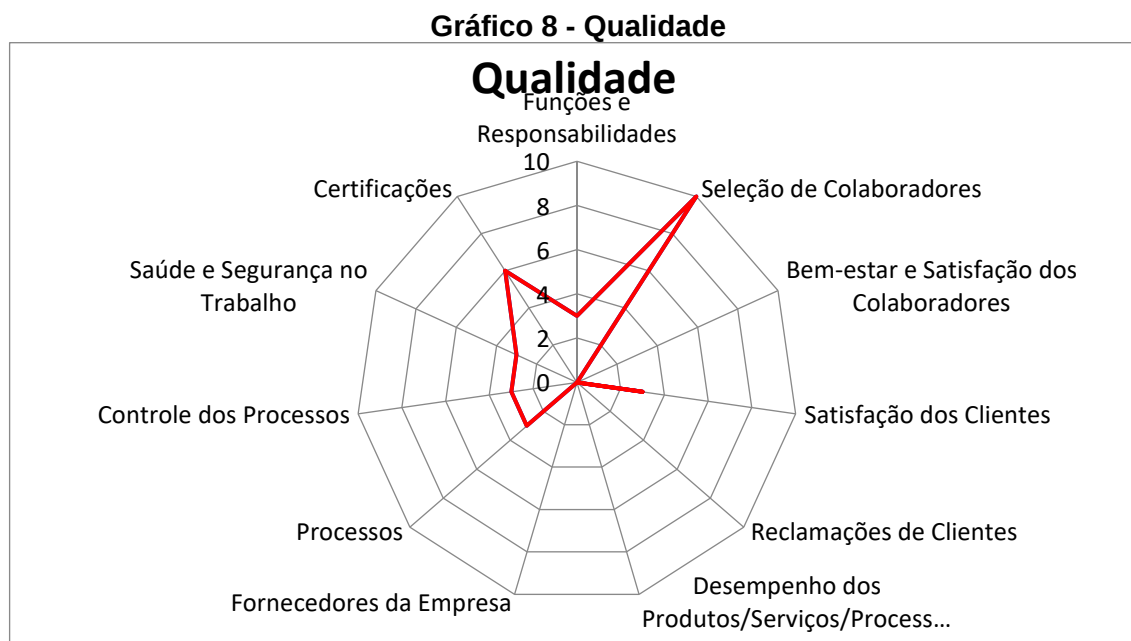
6.7 Qualidade

A qualidade pode estar relacionada tanto ao produto, quanto ao atendimento e satisfação dos colaboradores da organização. Para obter a qualidade dos produtos é necessário que funcionários trabalhem satisfeitos e, para saber se o produto está sendo entregue com qualidade é necessário que a empresa realize pesquisas de satisfação frequentemente com seus clientes.

A qualidade tornou-se um dos principais elementos considerados pelo consumidor ao escolher entre produtos e serviços concorrentes, seja esse consumidor

um indivíduo comum ou uma empresa. Compreender e melhorar a qualidade são fatores essenciais para alcançar o sucesso, promover o crescimento e aumentar a competitividade nas negociações. (BARROS, 2022)

O gráfico 8 apresenta o desempenho da empresa na dimensão de qualidade.



Fonte: Autor do Trabalho (2023)

O gráfico 8 apresentando a dimensão de qualidade aponta falhas na maioria dos indicadores, a empresa não recebe reclamações de clientes e não usa indicadores para medir o nível de satisfação dos clientes e colaboradores. Não faz o uso de indicadores de desempenho de seus processos e critérios para definição de seus fornecedores.

O gráfico evidencia o valor maior apenas para a seleção de colaboradores. Cabe ressaltar a necessidade de pesquisas de satisfação e coleta de sugestões e reclamações dos clientes para que a empresa possa corrigir possíveis erros.

7 PLANO DE AÇÃO

Neste tópico será apresentado o plano de ação com estratégias elaboradas para as diferentes dimensões da empresa utilizando-se do método 5W2H para apresentar de forma simples e clara as estratégias propostas. Esta ferramenta deve definir o que fazer, como fazer, quando fazer, quem fará e quanto vai custar.

Segundo Silva (2009) O método 5W2H é amplamente empregado como uma ferramenta para a criação de planos de ação eficazes e para a implementação das soluções indicadas. Além disso, essa abordagem serve como um meio de estabelecer procedimentos padronizados. O termo "5W2H" deriva da inicial em inglês das palavras: *what* (o que), *why* (porque), *who* (quem), *where* (onde), *when* (quando), *how* (como) e *how much* (quanto custa). Sua aplicação orienta a definição clara dos elementos essenciais para a execução de um plano, possibilitando uma compreensão abrangente e uma execução mais eficiente das ações propostas.

7.1 Gestão

O quadro 6 demonstra o plano de ação para a dimensão de gestão.

Quadro 4 - Gestão		
PLANO DE AÇÃO - GESTÃO		
Área	Gestão	
Tópico	Missão da empresa	Finanças da empresa
Situação	A missão não está definida.	Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
O que fazer?	Reunião entre os proprietários para definir a missão.	Curso de gestão financeira direcionada para o fluxo de caixa.
Ações		
Como fazer?	Definir qual o propósito e motivo de a empresa existir, documentar e apresentar aos colaboradores	Fazer o curso para adquirir conhecimentos sobre fluxo de caixa.
Atividades		
Quando fazer?	Janeiro 2024	Fevereiro 2024
Quem fará?	Gestores da panificadora	Gestores da Panificadora
Onde fazer?	Na panificadora	O Sebrae da cidade de Ortigueira oferece cursos e consultorias financeira
Quanto vai custar?	≈R\$ 200,00	≈R\$ 200,00

Fonte: Autor do trabalho (2023)

Para elaborar a missão da empresa, os donos precisam fazer reuniões para definir os propósitos e motivos da empresa existir, buscando justificar sua existência para traçar metas e objetivos que a empresa quer alcançar. Tais objetivos devem ser baseados na visão que já está definida pelos empresários e na missão que será definida.

Com a missão definida, é necessário apresentá-la, juntamente com a visão, a todos os colaboradores atuantes e aos que poderão compor a equipe futuramente assim que contratados. A empresa pode optar também por documentá-las na forma impressa ou digital para compor o arquivo da organização.

É importante destacar a necessidade de os proprietários investirem em conhecimento para melhorar os controles financeiros da empresa, para isso foi sugerido que os proprietários invistam em cursos para aprenderem a utilizar o fluxo de caixa como ferramenta auxiliar no acompanhamento de entradas e saídas de dinheiro da empresa. Utilizar ferramentas que auxiliam no controle financeiro é de suma importância para a criação de estratégias e planejamentos assertivos para o negócio. O Sebrae da cidade de Ortigueira oferece pequenos cursos e consultorias em diversas áreas, o proprietário poderia buscar por cursos oferecidos pela instituição na cidade ou região.

7.2 Inovação de produto

O quadro 5 apresenta o plano de ação para a área de inovação de produtos.

Quadro 5 - Inovação de Produto

Plano de ação – inovação de produto	
Area	Inovação de produtos
tópico	Novos produtos e mudanças na estética dos produtos
Situação	Lança produtos eventualmente e não realiza mudanças na estética de produtos
O que fazer? Ações	Cursos na área de confeitaria voltados para bolos e doces
Como fazer? Atividades	O empresário pode buscar cursos na área de confeitaria para melhorar a qualificação dos confeitários da empresa, visando se atualizar no mercado.
Quando fazer?	Março 2024
Quem fará?	Confeitários da panificadora
Onde fazer?	O gestor poderia buscar instituição como o Senai ou o Sebrae da cidade para inscrever a equipe em cursos.
Quanto vai custar?	≈R\$ 500,00

Fonte: Autor do trabalho (2023)

O mercado altamente competitivo exige que as empresas foquem em inovar para conquistar novos mercados e clientes. Considerando a empresa em estudo sendo do setor alimentício, é de grande importância o investimento em inovação para mudanças no catálogo de produtos, adicionando novas opções para a clientela. Com o objetivo de atualizar e aprimorar os conhecimentos, sugeriu-se que o empresário invista em pequenos cursos para que a área de confeitaria atualize e melhore sempre a produção de bolos e doces. Cursos na área de panificação podem ajudar a melhorar o que é produzido e trazer novas técnicas e ideais de produtos novos para a empresa.

Novos conhecimentos podem trazer uma mudança no padrão de qualidade e na estética dos produtos da empresa que são capazes de impactar positivamente o marketing da empresa promovendo um aumento de vendas.

O gestor poderia buscar na cidade ou na região o Sebrae para possível consultoria ou curso na área. O Senai também já ofereceu oficinas na cidade envolvendo temas como confeitaria e panificação ensinando novas técnicas na área.

7.3 Marketing

O quadro 6 apresenta sugestões para a dimensão de marketing, sugerindo a contratação de uma agência de marketing para criação e execução de planejamentos nesta área da empresa.

Quadro 6 - Marketing PLANO DE AÇÃO - MARKETING		
Tópico	Planejamento de marketing	Logomarca
Situação	Não possui planejamento.	Possui logomarca, mas não está registrada
O que fazer? Ações	Plano de marketing	Definir a identidade visual da empresa e criar marca e um slogan
Como fazer? Atividades	Contratar uma empresa de marketing para criar estratégias	A agência de marketing pode ser encarregada de fazer uma análise da empresa e criar uma logomarca e um slogan para apresentar aos proprietários.
Quando fazer?	Junho 2024	Junho 2024
Quem fará?	Agência de marketing	A mesma agência contratada para criar o plano de marketing poderá desenvolver essa ação.
Onde fazer?	Na empresa	Na empresa
Quanto vai custar?	≈ R\$ 5.000,00	Os custos desta ação devem ser envolvidos no planejamento de marketing.

Fonte: Autor do trabalho (2023)

Um planejamento de marketing é essencial para a empresa. Para isso, foi sugerido que os proprietários invistam na contratação de uma agência de marketing. A empresa poderá criar um planejamento de marketing abrangente e executar durante os primeiros meses. Um planejamento deverá envolver estratégias mensais, identificação e definição de público-alvo, buscar ações para fidelizar mais clientes com critérios detalhados. Após as atividades da agência de marketing, os proprietários devem definir alguém da empresa para atuar na área de marketing e dar continuidade ao planejamento. É importante que todo o planejamento seja documentado e arquivado pelos proprietários para ser revisto e melhorado quando necessário.

Envolvido no planejamento a agência poderia criar uma logomarca e um slogan para apresentar aos proprietários. A logomarca definida pode melhorar a apresentação da empresa, podendo ser usada em mídias digitais, divulgações e em embalagens da panificadora, contribuindo também para ações do marketing digital da empresa.

7.4 Marketing digital / virtual

O quadro 7 mostra o plano de ação com sugestões para a área de marketing digital envolvendo a mesma agência de marketing sugerida no tópico anterior.

Quadro 7 - Marketing Digital

Área	Marketing Digital	
Tópico	Planejamento de Marketing Digital / Virtual	Marketing Vídeo
Situação	Não possui planejamento	Empresa não possui vídeo institucional ou vídeo dos produtos.
O que fazer? Ações	Criar um planejamento de marketing digital	Agência de marketing criar um vídeo institucional da empresa e de seus produtos
Como fazer? Atividades	Criação de estratégias voltadas ao marketing digital. Melhorar a participação da empresa nas redes sociais	Gravação de um vídeo institucional e de alguns produtos oferecidos pela empresa, como bolos, doces, tortas e salgados.
Quando fazer?	Novembro 2024	Outubro 2024
Quem fará?	Por questão de economia, a mesma agência de marketing pode criar um planejamento com estratégias voltadas ao meio digital.	Uma das estratégias que pode ser adotada pela agência pode ser o vídeo institucional e dos produtos.
Onde fazer?	Na empresa	Na empresa
Quanto vai custar?	Os custos estão inclusos no contrato que deve ser feito com a agência de marketing sugerida para os planejamentos de marketing tradicional.	O custo desta tarefa será absorvido pela empresa que fará o planejamento de marketing tradicional.

Fonte: Autor do trabalho (2023)

A agência de marketing poderia ser encarregada de criar um planejamento de marketing voltada a área digital como forma de apresentar a empresa nas redes sociais.

O planejamento poderá conter postagens e estratégias definidas para melhorar as redes sociais da panificadora, como a criação de *Instagram* profissional, publicações frequentes e anúncios pagos para melhorar o alcance da marca na cidade. Já a criação de um vídeo institucional é crucial para apresentar a empresa nas redes sociais. É essencial desenvolver um plano de marketing digital simplificado e eficaz, que impulse as redes sociais atraindo potenciais clientes e que possa ser desenvolvido por algum funcionário da empresa posterior ao fechamento do contrato com a agência de marketing.

7.5 Meio ambiente

O quadro 8 sugere uma ação simples que pode ser tomada em relação ao tópico meio ambiente.

Quadro 8 - Meio Ambiente

Área	Meio Ambiente
Tópico	Política ambiental
Situação	Empresa não possui política ambiental
O que fazer? Ações	Implementar ideias de ações para criação de uma política ambiental entre gestores e colaboradores.
Como fazer? Atividades	Incentivos entre os gestores e colaboradores à separação e reciclagem de lixo, a economia e reutilização da água e a economia de energia e alimentos.
Quando fazer?	Fevereiro 2024
Quem fará?	Gestores e colaboradores da empresa
Onde fazer?	Na empresa
Quanto vai custar?	≈R\$100,00

Fonte: Autor do trabalho (2023)

Inicialmente, a empresa pode começar tendo a pauta sobre meio ambiente como seu princípio orientador, criando uma lista de práticas ambientais, incluindo o objetivo de economizar energia e alimentos, pode priorizar também a segregação adequada por tipo de resíduos e trocar o tipo de embalagens utilizada.

7.6 Produção

O quadro 9 mostra o plano de ação para a área de produção da panificadora.

Quadro 9 - Produção		
PLANO DE AÇÃO – PRODUÇÃO		
Área	Produção	
Tópico	Metas de Produção	Equipamentos/ Tecnologia
Situação	Não possui metas	Busca por novas tecnologias/maquinários/p processos raramente ou quando realmente o mercado o cobra.
O que fazer? Ações	Criar metas de produção mensal.	Buscar equipamentos melhores e modernizados para a panificadora.
Como fazer? Atividades	Definir as metas semestralmente	Fazer pesquisa de mercado em busca de equipamentos novos.
Quando fazer?	Janeiro 2024	Agosto 2024
Quem fará?	Padeiro, da empresa	Gestores da empresa
Onde fazer?	Na empresa	Na região ou na internet.
Quanto vai custar?	R\$200	≈ R\$ 8.000

Fonte: Autor do trabalho (2023)

Baseado em registros de produção e vendas de meses anteriores, os gestores podem criar metas de vendas semestralmente. O processo pode ser feito pelos gestores a partir de análises e registro da produção mensal na empresa, separado por tipo de produto, o gestor deve fazer anotações e criar metas baseadas nelas. O processo deve ser apresentado a toda a equipe durante reunião para destacar a importância do trabalho em conjunto em busca de resultados planejados, deverá ser documentado e arquivado para ser revisto as metas mensalmente.

Foi sugerido também que a empresa invista em novos equipamentos para agilizar e padronizar a produção. Como sugestão, o proprietário inicialmente poderia investir em uma máquina modeladora digital que padronize tanto opções salgadas oferecidas pela panificadora como coxinhas ou pão de queijo, quanto opções doces, como docinhos de festas. Porém, os equipamentos podem ser atualizados e trocados conforme a disponibilidade financeira da empresa. É de suma importância que a empresa tenha equipamentos novos para ofertar produtos com mais qualidade e padronização.

7.7 Qualidade

O quadro 10 mostra as ações referente ao setor de qualidade da empresa, que serão desenvolvidas nos tópicos de desenvolver a comunicação com os clientes externos e melhorar a satisfação do colaborador.

Quadro 10 - Qualidade		
PLANO DE AÇÃO – QUALIDADE		
Área	Qualidade	
Tópico	Reclamações de Clientes	Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores
Situação	Empresa tem canais de comunicação, mas não possui um processo para receber e tratar as reclamações e sugestões recebidas.	Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
O que fazer? Ações	Melhorar canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações e sugestões, criar um processo para tratar as sugestões e reclamações.	Realizar pesquisas de clima organizacional para identificar oportunidades de melhoria e agir sobre elas
Como fazer? Atividades	Receber e tratar todas as reclamações identificando a causa e eliminando os problemas.	Aplicação de questionários ou reuniões com os colaboradores para receber <i>feedbacks</i> sobre o ambiente de trabalho.
Quando fazer?	Setembro 2024	Janeiro 2024
Quem fará?	Gestores da empresa	Gestores da empresa
Onde fazer?	Na empresa	Na empresa
Quanto vai custar?	R\$ 150,00	R\$ 300,00

Fonte: Autor do trabalho (2023)

A empresa possui um *Instagram* e *WhatsApp* que podem servir como meio de receber informações e sugestões. Os gestores poderão disponibilizar outros canais de comunicação como formulários online ou até mesmo caixas no estabelecimento. As informações colhidas devem ser tratadas buscando uma solução para melhorar o desempenho da empresa na qualidade de atendimento ou de produtos.

Avaliando as reclamações, a empresa pode avaliar também a satisfação com os produtos recebidos e pedir sugestão dos clientes para novos produtos, criando assim um modelo de pós-vendas que agrega também na possibilidade de a empresa inovar ao receber sugestões dos clientes.

Para melhorar a satisfação e bem-estar dos colaboradores, sugeriu-se que os gestores disponibilizem também questionários ou façam reuniões para avaliar o clima organizacional da empresa. As informações coletadas devem ser tratadas e criado um planejamento de melhoria voltada a satisfação dos colaboradores utilizando as respostas obtidas como direcionamento. É fundamental que os gestores promovam uma cultura de escuta ativa, acolhendo as opiniões e sugestões dos colaboradores, buscando criar um ambiente de trabalho inclusivo e participativo contribuindo com o bem-estar e engajamento da equipe.

8 CRONOGRAMA DE AÇÕES

O quadro 11 apresenta o cronograma para as atividades que podem ser desenvolvidas no ano de 2024.

Quadro 11 - Cronograma de Ações

Área	Tópico	Ação	Data Prevista
Gestão	Missão da empresa	Definir a missão da empresa	Janeiro 2024
Gestão	Finanças da empresa	Curso de gestão financeira	Fevereiro 2024
Inovação de Produto	Novos produtos e Mudanças na Estética dos Produtos	Cursos na área de confeitaria e panificação	Março 2024
Marketing	Planejamento de Marketing	Curso e planejamento de marketing	Junho 2024
Marketing	Logomarca	Criar logomarca da empresa	Junho 2024
Marketing Digital	Planejamento de marketing digital	Criar um planejamento de marketing digital	Novembro 2024
Marketing Digital	Vídeo Institucional	Criar vídeo institucional	Outubro 2024
Meio Ambiente	Política Ambiental	Implantar ideias e ações para a criação de uma política ambiental	Fevereiro 2024
Produção	Metas de Produção	Criar metas de produção	Janeiro 2024
Produção	Equipamentos	Compra de equipamentos	Agosto 2024
Qualidade	Reclamação de clientes	Canal de comunicação para os clientes	Setembro 2024
Qualidade	Bem-estar e satisfação dos colaboradores	Pesquisa de clima organizacional	Janeiro 2024

Fonte: Autor do Trabalho (2023)

9 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

O estudo da viabilidade financeira e operacional determina se a empresa é sustentável e lucrativa ao longo prazo.

9.1 Investimentos

Investimento é a aplicação de recursos a fim de gerar retornos positivos.

É qualquer instrumento que os fundos disponíveis são colocados com a expectativa de geração de renda positiva ou que seu valor será preservado ou aumentado. (GITMAN; JOEHNK, 2005)

Quadro 12 - Investimentos

Sugestão de investimento	Valores
Maquinários novos	≈R\$ 30.000,00
Melhorar a estrutura	≈R\$ 15.000,00

Fonte: Autor do trabalho (2023)

Como investimento, foi apresentado a sugestão de que a empresa invista em maquinários novos e atualizados para padronizar a produção da empresa ou investir em novos equipamentos visando inserir novos produtos no catálogo da panificadora.

Recomenda-se uma revisão do layout apresentado na Figura 5, visando ampliar o espaço e aprimorar a estrutura para a incorporação de novos produtos ao portfólio da empresa, além de proporcionar mais conforto aos clientes. Inicialmente, é possível reconsiderar o design da recepção mediante a reorganização dos balcões ou aquisição de novos expositores que otimizem o espaço disponível. Ainda na recepção, pode ser acrescentado elementos visuais, como fotos para chamar a atenção dos consumidores. O investimento em iluminação e utilização de cores de forma estratégica pode contribuir para deixar o ambiente mais aconchegante. Pode ser feito um replanejamento de layout para a cozinha, para que fique funcional em um menor espaço e seja possível melhorar a estrutura e alojar novos equipamentos para a fabricação de novos produtos.

9.2 Custos

As informações proporcionadas pelos custos possibilitam análises e interpretações da situação interna da empresa. Os custos fixos são os que não variam independente do aumento ou diminuição da atividade da organização. Os custos variáveis modificam-se proporcionalmente ao aumento ou diminuição da atividade da empresa. Segundo Martins (2018) é o “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

Schmidt et al (2015) define os custos fixos como sendo “aqueles cujo montante independe do nível de atividade da empresa”. O quadro 13 apresenta os custos fixos mensais da empresa em estudo. Observa-se que mensalmente a empresa gasta R\$ 2.000,00 com energia elétrica e o aluguel do espaço tem o custo de R\$ 2.000,00. A empresa gasta com o contrato de serviço de contabilidade mensalmente R\$ 210,00 e com a internet do espaço R\$100,00, foi considerado os salários com o valor de R\$ 11.939,2. Assim, obteve-se custo fixo total foi de R\$ 16.249,2.

Quadro 13 - Custos Ou Despesas Fixas

CUSTOS OU DESPESAS FIXAS	
Energia	R\$ 2.000,00
Internet	R\$ 100,00
Aluguel	R\$ 2.000,00
Contabilidade	R\$ 210,00
Salários	R\$ 11.939,2
Total	R\$ 16.249,2

Fonte: Autor do trabalho (2023)

Segundo Atkinson et al (2015), os custos variáveis crescem paralelamente com o nível da atividade. O quadro 14 apresenta os custos variáveis mensais da empresa em estudo.

Quadro 14 - Custos Ou Despesas Variáveis

CUSTOS OU DESPESAS VARIÁVEIS	
Combustível	R\$ 500,00
Fornecedores	R\$ 25.455,33
Impostos	R\$ 7.272,95
Total	R\$ 33.228,28

Fonte: Autor do trabalho (2023)

Observa-se que a empresa gasta mensalmente cerca de R\$ 500,00 reais com combustível e pagou R\$ 25.455,33 aos fornecedores. Gastou também cerca de R\$ 7.272,95 em impostos com vendas. O total de custos fixos mensal, considerando o mês de dezembro, foi de R\$ 33.228,28.

9.3 Demonstração Do Resultado Do Exercício

A demonstração do resultado do exercício tem o propósito de apresentar o lucro ou prejuízo da empresa em determinado período. Segundo Gitman (2009) a demonstração do resultado do exercício tem como finalidade apurar o lucro ou prejuízo do exercício. Esse demonstrativo engloba ganhos e perdas, receitas e despesas do período.

O quadro 15 apresenta os demonstrativos projetados de receitas e despesas da empresa em estudo.

Quadro 15 - Demonstração Do Resultado Do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Exercício findo em: 2022	
Contas	Exercício Atual
RECEITA OPERACIONAL BRUTA NA VENDA DE MERCADORIAS	R\$ 681.438,38
(-) COFINS sobre o faturamento (9,35%)	(R\$ 63.714,49)
(-) PIS sobre faturamento (0,65%)	(R\$ 4.429,35)
(=) Receita Líquida de Vendas	R\$ 613.294,54
(-) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	(R\$ 592.361,69)
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 83.932,85
(-) Despesas Administrativas	(R\$ 32.320,00)
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$ 51.612,85
(-) OUTRAS DESPESAS	(R\$ 6.000,00)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 45.612,85

Fonte: Autor do trabalho (2023)

Destaca-se que a empresa fechou o exercício de 2022 com um lucro de R\$ 45.612,85 após o pagamento de todas as suas obrigações tributária e salarial.

As deduções de vendas representam 10% da receita operacional bruta de vendas de mercadoria. Já o custo da mercadoria vendida representa 86,9% da receita operacional bruta de vendas. As despesas administrativas representam 4,74%.

9.4 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é um dos principais demonstrativos financeiros usados pelas empresas para avaliar a situação financeira em determinado período fornecendo uma visão geral dos ativos que representam os recursos e propriedades da empresa, passivos que representam as obrigações e dívidas da empresa e o patrimônio líquido que representa o valor líquido da empresa.

O balanço patrimonial demonstra a situação financeira da empresa. Segundo Gitman (2010) o balanço patrimonial representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data, confrontando os ativos da empresa com suas fontes de financiamento que podem ser dívidas ou patrimônio. Segundo a Lei 6.404/76 - Lei das Sociedades por ações (Brasil, 1976), o balanço patrimonial é uma demonstração financeira obrigatória. É um relatório que informa os valores dos elementos do ativo, passivo e patrimônio líquido.

Quadro 16 - Balanço Patrimonial

Contas	Exercício Atual	Contas	Exercício Atual
ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Disponibilidades	R\$ 45.612,85	Obrigações a Fornecedores (Fornecedores)	R\$ 25.455,33
Caixa	R\$ 2.000,00	Duplicatas a Pagar	R\$ 25.455,33
Bancos Conta Movimento	R\$ 43.612,85	Impostos a Recolher	R\$ 472,75
Clientes (Contas a Receber de Clientes)	R\$ 2.365,77	Impostos e Taxas A Recolher (PIS 0,65%)	R\$ 472,75
Cartões de Crédito a Receber	R\$ 2.365,77	Contribuições a Recolher	R\$ 6.800,20
Estoque	R\$ 8.500,00	COFINS a Recolher (9,35%)	R\$ 6.800,20
Estoque de Mercadorias	R\$ 2.500,00	Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias	R\$ 21.832,80

Estoque de Materiais de Consumo	R\$ 6.000,00	Salários	R\$ 9.924,00
Total do Ativo Circulante	R\$ 56.478,62	Contribuições previdenciárias a Recolher	R\$ 11.908,80
		Provisões	R\$ 3.304,69
ATIVO NÃO CIRCULANTE		Provisões para Férias	R\$ 3.304,69
Imobilizado	R\$ 62.000,00	Total do Passivo Circulante	R\$ 57.865,77
Computadores e Periféricos	R\$ 5.000,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Móveis e Utensílios	R\$ 20.000,00	Capital Social	R\$ 15.000,00
Máquinas e equipamentos	R\$ 37.000,00	Capital Subscrito	R\$ 15.000,00
Total do Ativo Não Circulante	R\$ 62.000,00	Lucros Acumulados	R\$ 45.612,85
		Total do Patrimônio Líquido	R\$ 60.612,85
Total do Ativo	R\$ 118.478,62	Total do Passivo + PL	R\$ 118.478,62

Fonte: Autor do trabalho (2023)

O quadro 16 oferece uma visão geral das aplicações de recursos da empresa, por meio do modelo de balanço patrimonial projetado. Observa-se que o balanço patrimonial da empresa em estudos fechou o ano de 2022 com o valor de R\$ 118.478,62 reais. Observa-se também que os maiores gastos da empresa no passivo se referem à folha de pagamento de funcionários e fornecedores. Ambos podem ser considerados como endividamento de curto prazo.

9.5 Fluxo De Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial que possibilita o acompanhamento da situação financeira da empresa de forma detalhada, ele contém as informações de entradas e saídas da empresa no período, apresentando os demonstrativos por mês e o resultado deste fluxo de entradas e saídas. Segundo Gitman (2009), a demonstração do fluxo de caixa indica o que ocorreu no período em termos de entradas e saídas de dinheiro do caixa. Proporciona uma melhor visão para um planejamento financeiro eficiente. O fluxo de caixa se destaca por ser um instrumento capaz de fazer planejamento e obter controle dos recursos financeiros, sendo um processo indispensável para a tomada de decisão (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

O fluxo de caixa desempenha um papel crítico na gestão financeira, permitindo o gerenciamento do capital de giro e sendo uma ferramenta de avaliação de desempenho financeiro fundamental para o sucesso de qualquer negócio.

Apresenta-se no quadro 6 o fluxo de caixa projetado da empresa em estudo, representando a movimentação financeira da empresa no ano de 2022.

O fluxo de caixa foi encerrado no mês de dezembro com o valor positivo de R\$45.612,85.

Quadro 17 - Fluxo de Caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Recebimento vendas	R\$ 59.135,74	R\$ 53.751,89	R\$ 52.925,32	R\$ 50.126,87	R\$ 53.715,00	R\$ 50.159,57	R\$ 50.987,71	R\$ 51.746,10	R\$ 55.873,61	R\$ 61.183,04	R\$ 69.104,02	R\$ 72.729,51
Outros recebimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 59.135,74	R\$ 53.751,89	R\$ 52.925,32	R\$ 50.126,87	R\$ 53.715,00	R\$ 50.159,57	R\$ 50.987,71	R\$ 51.746,10	R\$ 55.873,61	R\$ 61.183,04	R\$ 69.104,02	R\$ 72.729,51
SAÍDAS												
Fornecedores	R\$ 20.697,51	R\$ 18.813,16	R\$ 18.523,86	R\$ 17.544,40	R\$ 18.800,25	R\$ 17.555,85	R\$ 17.845,70	R\$ 18.111,14	R\$ 19.555,76	R\$ 21.414,06	R\$ 24.186,41	R\$ 25.455,33
Folha de pagamento	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 9.924,00	R\$ 9.924,00
INSS a recolher	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 1.190,88	R\$ 1.190,88
FGTS	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 793,92	R\$ 793,92
Retiradas sócios	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
Impostos s/ vendas	R\$ 5.913,57	R\$ 5.375,19	R\$ 5.292,53	R\$ 5.012,69	R\$ 5.371,50	R\$ 5.015,96	R\$ 5.098,77	R\$ 5.174,61	R\$ 5.587,36	R\$ 6.118,30	R\$ 6.910,40	R\$ 7.272,95
Aluguéis	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Energia elétrica	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Internet	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Serviços contabilidade	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00
Combustíveis	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 450,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Despesas diversas	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Férias	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 3.304,69	R\$ 3.304,69
13º salário	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 9.924,00	R\$ 9.924,00
Empréstimos bancários	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Financiamentos equip.	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Investimentos - Proposta												
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 52.529,41	R\$ 50.106,68	R\$ 49.734,72	R\$ 48.475,42	R\$ 50.090,08	R\$ 48.490,13	R\$ 48.862,80	R\$ 49.204,07	R\$ 51.061,45	R\$ 53.550,70	R\$ 66.044,30	R\$ 67.675,77
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 6.606,33	R\$ 3.645,21	R\$ 3.190,60	R\$ 1.651,45	R\$ 3.624,92	R\$ 1.669,44	R\$ 2.124,91	R\$ 2.542,03	R\$ 4.812,16	R\$ 7.632,34	R\$ 3.059,72	R\$ 5.053,74
2 SALDO ANTERIOR	R\$ -	R\$ 6.606,33	R\$ 10.251,54	R\$ 13.442,14	R\$ 15.093,59	R\$ 18.718,51	R\$ 20.387,95	R\$ 22.512,86	R\$ 25.054,89	R\$ 29.867,04	R\$ 37.499,39	R\$ 40.559,11
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R\$ 6.606,33	R\$ 10.251,54	R\$ 13.442,14	R\$ 15.093,59	R\$ 18.718,51	R\$ 20.387,95	R\$ 22.512,86	R\$ 25.054,89	R\$ 29.867,04	R\$ 37.499,39	R\$ 40.559,11	R\$ 45.612,85
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	R\$ 6.606,33	R\$ 10.251,54	R\$ 13.442,14	R\$ 15.093,59	R\$ 18.718,51	R\$ 20.387,95	R\$ 22.512,86	R\$ 25.054,89	R\$ 29.867,04	R\$ 37.499,39	R\$ 40.559,11	R\$ 45.612,85

Fonte: Autor do trabalho (2023)

A empresa opera com quatro funcionários além dos sócios-administradores e a folha de pagamento e retirada de sócios representa 43,8% das despesas da empresa. A empresa é optante pelo simples nacional, o fluxo de caixa apresenta a alíquota de 10% para os impostos sobre vendas. Os fornecedores representam cerca de 37,6% da saída. Observa-se que as despesas administrativas representam cerca de 7,84% das saídas.

9.6 Indicadores Financeiros

Este tópico apresenta os indicadores financeiros que são medidas quantitativas utilizadas para avaliar o desempenho financeiro de uma empresa. Serão analisados os índices de liquidez, de endividamento, de atividades e de rentabilidade.

9.6.1 Índices de Liquidez

Índices de liquidez, segundo Gitman (2010), medem a capacidade de uma empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo. Exemplos de indicadores de liquidez incluem o índice de liquidez corrente, o índice de liquidez seca e o índice de liquidez geral.

9.6.1.1 Liquidez Corrente

O índice de liquidez corrente mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo. Quanto maior o índice de liquidez corrente, mais líquida a empresa. (GITMAN, 2010)

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

O resultado obtido foi:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{R\$ 56.478,62}{R\$ 57.865,77} = 0,97$$

A liquidez corrente é menor que 1,0. Os dados indicam que se possui menos ativos de curto prazo do que obrigações de curto prazo. Porém, o balanço apresenta que as dívidas da empresa são referentes a folha de pagamento e fornecedores que serão pagas no curto prazo. A projeção indica uma capacidade razoável de lidar com suas obrigações imediatas.

9.6.1.2 Liquidez Seca

O índice de liquidez seca assemelha-se ao índice de liquidez corrente, excluindo o cálculo do estoque, que costuma ser o menos líquido dos ativos circulantes. (GITMAN, 2010)

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

O resultado obtido para a empresa em estudos foi:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{R\$ 56.478,62} - \text{R\$ 8.500,00}}{\text{R\$ 57.865,77}} = 0,82$$

O resultado apresentou baixa liquidez da empresa com valor inferior a 1,0. O índice de liquidez seca de 0,82 indica um nível menor de liquidez em relação à liquidez corrente. Observa-se que as dívidas de curto prazo apresentadas no balanço influenciam também os resultados da liquidez seca da empresa.

9.6.1.3 Liquidez Geral

A liquidez geral estuda a situação da empresa no longo prazo, suas obrigações e seus direitos a receber. (ZANLUCA, 2016)

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativos Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$$

Como o balanço patrimonial da empresa não oferece dados sobre o ativo realizável a longo prazo e descreve dados sobre o passivo não circulante, o valor obtido é o mesmo da liquidez corrente: 0,97.

9.6.2 Índices de Endividamento

Índices de endividamento, segundo Gitman (2010), medem o grau de endividamento de uma empresa e sua capacidade de pagar dívidas. Serão analisados o índice de endividamento e o índice de cobertura de juros.

9.6.2.1 Índice de endividamento Geral

O índice de endividamento geral mede a proporção do ativo total financiado pelos credores da empresa. Quanto mais elevado, maior o montante de capital de terceiros para gerar lucros. (GITMAN, 2010)

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

O resultado obtido para a empresa em estudo foi:

$$\text{Índice de Endividamento Geral} = \frac{\text{R\$ 57.865,77}}{\text{R\$ 118.478,62}} * 100 = 48\%$$

O índice de endividamento da empresa apresenta o valor de 48%, quase metade do capital da empresa é proveniente de obrigações financeiras. A empresa possui obrigações, porém são pagas no curto prazo.

9.6.2.2 Índice De Cobertura De Juros

Mede a capacidade da empresa de honrar seus pagamentos contratados de juros. Quanto maior o seu valor, maior a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de pagamento de juros. (GITMAN, 2010)

$$\text{Índice de cobertura de juros} = \frac{\text{Lucro antes dos juros e imposto de renda}}{\text{Juros}}$$

O balanço patrimonial da empresa em estudos não ofereceu dados sobre impostos de renda. Portanto, a ausência de cálculo, o resultado obtido seria zero.

9.6.3 Índices De Atividade

Índices de atividades, segundo Gitman (2010), avaliam a eficiência operacional de uma empresa em relação ao uso de seus recursos. Serão analisados o prazo médio de recebimento, o prazo médio de pagamento, o giro do estoque e o giro do ativo total.

9.6.3.1 Prazo Médio De Recebimento

O prazo médio de recebimento é útil para avaliar políticas de crédito e cobrança. É obtido dividindo-se as contas a receber pelas vendas médias por dia. (GITMAN,2010)

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Contas a receber de Clientes}}{\frac{\text{Receita Operacional Bruta}}{365}}$$

O resultado obtido foi:

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{R\$ 2.365,77}}{\frac{\text{R\$ 681.438,38}}{365}} = 1,26$$

O prazo médio de recebimento da empresa em estudo é reduzido, pois ela aceita pagamentos apenas em dinheiro, pix ou cartão. É um valor positivo para o fluxo de caixa da empresa.

9.6.3.2 Prazo Médio De Pagamento

O prazo médio de pagamento está relacionado à necessidade de gerenciar os prazos para quitar as obrigações das empresas com seus fornecedores (GITMAN, 2010).

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\frac{\text{Compras Anuais}}{365}}$$

O resultado obtido foi:

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{R\$ 25.455,33}}{\frac{\text{R\$ 477.006,86}}{365}} = 19,47$$

O prazo Médio de pagamento da empresa é de 20 dias. Esse prazo pode ser considerado bom observando o fato de a empresa ter o prazo Médio de recebimento curto pelas formas de receber de seus clientes.

9.6.3.3 Giro Do Estoque

O giro do estoque costuma medir a atividade, ou liquidez, do estoque de uma empresa (GITMAN, 2010). O cálculo do giro de estoque é o seguinte:

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Custo da Mercadoria Vendida}}{\text{Estoque}}$$

O resultado obtido para esse índice foi de:

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{R\$ 592.361,69}}{\text{R\$ 8.500,00}} = 69,6$$

O resultado obtido apresenta que a empresa gira seu estoque a 70 vezes no ano. Para o cálculo de quantas vezes a empresa girou seu estoque em dias, divide-se o número de dias em um ano pela quantidade de giros de estoque obtido por ano.

O resultado para a quantidade de giros em dia é:

$$\text{Giro de Estoque em dias} = \frac{365}{69,6} = 5,24$$

Como se trata de uma empresa que trabalha com alimentos, o seu giro de estoque é a cada 5 dias. Ou seja, a empresa renova seu estoque em média 70 vezes ao ano e a cada 5 dias.

9.6.3.4 Giro Do Ativo

Indica a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos para gerar renda. (GITMAN, 2010)

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total}}$$

O resultado obtido foi:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{R\$ 51.612,85}}{\text{R\$ 118.478,62}} = 0,43$$

A empresa gira os seus ativos 0,43 vezes no ano. Embora o índice esteja abaixo de 1, a empresa ainda demonstra capacidade de gerar receitas a partir de seus ativos.

9.6.4 Índices De Rentabilidade

Índices de rentabilidade, segundo Gitman (2010), avaliam a capacidade de uma empresa gerar lucro em relação a seus recursos. Serão estudados a margem de lucro bruto, a margem de lucro operacional, a margem de lucro líquido, o retorno sobre o ativo total (ROA) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

9.6.4.1 Margem De Lucro Bruto

A margem de lucro bruto mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a empresa deduzir o valor de bens vendidos. Quanto

maior a margem de lucro bruto, melhor (GITMAN, 2010). O cálculo da margem de lucro bruto é o seguinte:

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita de vendas}} * 100$$

O resultado obtido foi:

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{\text{R\$ 83.932,85}}{\text{R\$ 613.294,54}} * 100 = 13,6$$

A empresa apresenta um resultado satisfatório para esse indicador, uma margem de lucro bruto de 13,6% indica que a panificadora tem uma capacidade razoável de gerar lucro após cobrir os custos diretos.

9.6.4.2 Margem De Lucro Operacional

A margem de lucro operacional mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas, exceto juros, imposto de renda e dividendos de ação. Representa o lucro puro. É preferencial que a margem seja elevada. (GITMAN, 2010) o cálculo da margem de lucro operacional é o seguinte:

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita de Vendas}} * 100$$

O cálculo foi o seguinte:

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{\text{R\$ 51.612,85}}{\text{R\$ 613.294,54}} * 100 = 8,4$$

O cálculo mostra que a empresa retém 8,4% de suas receitas como lucro. Isso significa que, para cada real em receitas, a empresa está gerando 8,4 centavos de lucro operacional.

9.6.4.3 Margem De Lucro Líquido

A margem de lucro líquido mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução dos custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ação. Quanto mais elevada a margem de lucro líquido de uma empresa, melhor. (GITMAN, 2010)

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita de Vendas}} * 100$$

O resultado obtido para a empresa em estudo foi de:

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{R\$ 45.612,85}}{\text{R\$ 613.294,54}} * 100 = 7,4$$

A margem de lucro líquido da empresa em estudo é de 7,4%. A cada unidade monetária de vendas, a empresa está retendo 7,4% como lucro líquido após deduzir todos os custos, despesas, juros, impostos e dividendos de ação.

9.6.4.4 Retorno Sobre O Ativo Total

O retorno sobre o ativo total mede a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis. (GITMAN, 2010)

$$ROA = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} * 100$$

O resultado obtido para a empresa em estudo foi:

$$ROA = \frac{\text{R\$ 45.612,85}}{\text{R\$ 118.478,62}} * 100 = 38,5$$

O retorno sobre o ativo total avalia a eficiência da panificadora em utilizar seus ativos totais para gerar lucro. No resultado obtido a empresa em estudo obteve um retorno sobre o ativo total de 38,5%. Isso significa que, para cada unidade monitorada de ativo total que a empresa possui, ela gerou um lucro de aproximadamente 38,5 centavos. Indica uma excelente eficiência na utilização de ativos para gerar lucro, o que é um sinal positivo de rentabilidade.

9.6.4.5 Retorno Sobre O Patrimônio Líquido

A rentabilidade do Patrimônio Líquido trata-se da Mensuração do retorno que a empresa tem sobre os recursos aplicados por seus proprietários (acionistas), ou seja, quanto os acionistas obtiveram de retorno para cada real de recursos Próprios (PL) investidos na empresa. (NETO, 2009)

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} * 100$$

O resultado obtido foi de:

$$ROE = \frac{\text{R\$ } 45.612,85}{\text{R\$ } 60.612,85} * 100 = 75,25$$

Isso significa que, para cada real investido pelos acionistas, a empresa obteve um retorno de 75,25%. A empresa gerou um lucro de 75,25 centavos para cada real investido pelos proprietários. indica que a panificadora está gerando um retorno significativo para seus proprietários na relação ao capital investido.

9.7 Ponto De Equilíbrio

Para calcular o ponto de equilíbrio é importante obter o valor da margem de contribuição. A margem de contribuição é um conceito financeiro utilizado para calcular a lucratividade de um produto específico e representa a diferença entre as receitas de vendas e os custos variáveis associados à produção ou fornecimento desse produto. Essa ferramenta é encontrada por meio da “diferença entre a receita líquida com vendas e os custos e despesas variáveis”. (FILHO; TAVEIRA; PENHA, 2017, p. 4).

Com os dados da Demonstração do Resultado do Exercício, o resultado da margem de contribuição da panificadora é o seguinte:

Margem de Contribuição: Preço de venda total – Custo variável total

MC (%): 613.294,54 – 311.463,56 = 301.830,98

MC (%): 301.830,98/613.294,54 = 49%

O ponto de equilíbrio é utilizado para determinar o momento em que uma empresa não tem lucro nem prejuízo. É o nível de vendas em que a receita total é igual aos custos totais. Nesse ponto, os ganhos da empresa são suficientes para cobrir os custos e despesas, resultando em um resultado financeiro neutro. Segundo Martins (2018), ocorre quando todos os custos e despesas fixas forem cobertas pela soma das margens de contribuições, ponto em que contabilmente não se tem lucro nem prejuízo.

Com o resultado da margem de contribuição, 49%, podemos calcular o ponto de equilíbrio em unidade monetária.

Ponto de equilíbrio (R\$): $\text{Custo fixo total} / \text{Margem de contribuição}$

PEC (R\$): 194.954,4/0,49

PEC (R\$): 397.866,12

O ponto de equilíbrio da panificadora em estudos é de R\$397.866,12. Para que a empresa não tenha prejuízo e consiga cobrir todos os custos fixos e variáveis, segundo as projeções, a empresa precisa vender anualmente R\$397.866,12.

10 REALIDADE X PROJEÇÕES

Este tópico apresenta a projeção feita considerando um aumento das vendas na empresa no ano de 2024 considerando que o recebimento de vendas aumente 5% e que os fornecedores ainda representem 35% dos recebimentos de vendas. Foi apresentado como investimentos os valores conforme destacado nos planos 5W2H separados mensalmente conforme apresentado no tópico 7. Os valores correspondentes a partir do mês de agosto se referem a possibilidade de parcelamento do maquinário sugerido na ação de produção que há a possibilidade de parcelamento em até 10 vezes. O quadro 18 apresenta o fluxo de caixa projetado.

Quadro 18 - Fluxo de Caixa Projetado

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Recebimento vendas	R\$ 62.092,53	R\$ 56.439,48	R\$ 55.571,59	R\$ 52.633,21	R\$ 56.400,75	R\$ 52.667,55	R\$ 53.537,10	R\$ 54.333,41	R\$ 58.667,29	R\$ 64.242,19	R\$ 72.559,22	R\$ 76.365,99
Outros recebimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 62.092,53	R\$ 56.439,48	R\$ 55.571,59	R\$ 52.633,21	R\$ 56.400,75	R\$ 52.667,55	R\$ 53.537,10	R\$ 54.333,41	R\$ 58.667,29	R\$ 64.242,19	R\$ 72.559,22	R\$ 76.365,99
SAÍDAS												
Fornecedores	R\$ 21.732,38	R\$ 19.753,82	R\$ 19.450,06	R\$ 18.421,62	R\$ 19.740,26	R\$ 18.433,64	R\$ 18.737,98	R\$ 19.016,69	R\$ 20.533,55	R\$ 22.484,77	R\$ 25.395,73	R\$ 26.728,09
Folha de pagamento	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 9.924,00	R\$ 9.924,00
INSS a recolher	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 793,92	R\$ 1.190,88	R\$ 1.190,88
FGTS	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 529,28	R\$ 793,92	R\$ 793,92
Retiradas sócios	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
Impostos s/ vendas	R\$ 6.209,25	R\$ 5.643,95	R\$ 5.557,16	R\$ 5.263,32	R\$ 5.640,08	R\$ 5.266,75	R\$ 5.353,71	R\$ 5.433,34	R\$ 5.866,73	R\$ 6.424,22	R\$ 7.255,92	R\$ 7.636,60
Aluguéis	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Energia elétrica	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Internet	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Serviços contabilidade	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00
Combustíveis	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 450,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Despesas diversas	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Férias	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 2.203,13	R\$ 3.304,69	R\$ 3.304,69
13º salário	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 6.616,00	R\$ 9.924,00	R\$ 9.924,00
Empréstimos bancários	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Financiamentos equip.	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Investimentos - Proposta	R\$ 700,00	R\$ 300,00	R\$ 500,00			R\$ 5.000,00		R\$ 800,00	R\$ 950,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 54.559,97	R\$ 51.616,10	R\$ 51.425,54	R\$ 49.603,27	R\$ 51.298,67	R\$ 54.618,72	R\$ 50.010,02	R\$ 51.168,36	R\$ 53.268,61	R\$ 55.727,31	R\$ 68.399,14	R\$ 70.112,19
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 7.532,56	R\$ 4.823,39	R\$ 4.146,04	R\$ 3.029,94	R\$ 5.102,08	R\$ 1.951,18	R\$ 3.527,07	R\$ 3.165,04	R\$ 5.398,68	R\$ 8.514,88	R\$ 4.160,08	R\$ 6.253,80
2 SALDO ANTERIOR	R\$ -	R\$ 7.532,56	R\$ 12.355,95	R\$ 16.501,99	R\$ 19.531,93	R\$ 24.634,02	R\$ 22.682,84	R\$ 26.209,92	R\$ 29.374,96	R\$ 34.773,64	R\$ 43.288,52	R\$ 47.448,60
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R\$ 7.532,56	R\$ 12.355,95	R\$ 16.501,99	R\$ 19.531,93	R\$ 24.634,02	R\$ 22.682,84	R\$ 26.209,92	R\$ 29.374,96	R\$ 34.773,64	R\$ 43.288,52	R\$ 47.448,60	R\$ 53.702,40
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	R\$ 7.532,56	R\$ 12.355,95	R\$ 16.501,99	R\$ 19.531,93	R\$ 24.634,02	R\$ 22.682,84	R\$ 26.209,92	R\$ 29.374,96	R\$ 34.773,64	R\$ 43.288,52	R\$ 47.448,60	R\$ 53.702,40

Fonte: Autor do Trabalho (2023)

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo realizar o diagnóstico de uma panificadora situada na cidade de Ortigueira-PR.

Inicialmente, apresenta-se a análise de mercado da panificadora onde usou-se de matrizes para a conclusão de análises, conclui-se que a empresa tem um bom posicionamento geográfico e clientela fiel.

Na segunda parte do trabalho, foi realizado a análise da organização utilizando-se de fluxogramas e diagnósticos que exploraram sete dimensões da empresa. O diagnóstico apresentou falhas na gestão e organização da empresa, que não possui planejamentos estruturados para as áreas analisadas.

Na análise financeira, apresentada na terceira parte do trabalho, obteve-se resultados considerados insatisfatórios para os dados projetados, considerando a falta de acesso a dados reais que não foram fornecidos pela empresa.

Os resultados indicaram a necessidade de controles simples e planejamento estratégico empresarial buscando a organização e gestão eficaz. Foi apresentado sugestões para que a empresa expanda, padronize sua produção e acrescente novos produtos em seu catálogo.

Destaco que este trabalho teve grande contribuição em minha trajetória acadêmica proporcionando que fosse aplicado de forma prática os conhecimentos estratégicos adquiridos em sala de aula. Ainda tem muito a se melhorar, mas foi possível começar a desenvolver um pensamento crítico em relação ao meio empresarial que será melhorado com experiencias ao longo da vida profissional.

REFERÊNCIAS

ABIP, Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/>. Acesso em: 19 de abril de 2022.

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012).

ATKINSON, Anthony; KAPLAN, Robert; MATSUMURA, Ella; YOUNG, Mark. **Contabilidade Gerencial: Informação para tomada de decisão e execução estratégica**. 4ª edição. Editora Atlas: 2015.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico Estratégico Em Uma Empresa Do Setor Moveleiro Através Das Análises Swot, Matriz Bcg E 5 Forças De Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 103–116, 2015.

BARROS, Renato Edgar Rodrigues. Controlo estatístico do processo numa empresa de estampagem do setor automóvel. 2022. Tese de Doutorado.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. A Construção do Plano de Negócios. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos**: so&m. São Paulo: Manole, 2010.

CORREA, H. L.; CORREA, C. A. **Administração de produção e operações**: Manufatura e serviços: Uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2012

DORNELAS, José. Empreendedorismo, transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788566103076/>. Acesso em: 16 mai. 2021.

FILHO, Jorge Inácio; TAVEIRA, Lis Daiana Bessa; DA PENHA, Roberto Silva. Análise das relações de custo-volume-lucro: um estudo de caso em uma empresa atacadista de alimentos em Natal (RN). In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2017.

FREITAS, Maria Rafaela Oliveira; SANTOS, Sandra Maria; CRISÓSTOMO, Vicente Lima. **Nível de abrangência da informação ambiental divulgada nos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras com potencial de impacto ao meio ambiente**. Revista de Contabilidade e Controladoria (RC&C), v. 3, 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GITMAN, Lawrence J.; JOEHNK, Michael D. **Princípios de investimentos**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998. 480 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KOTLER, Philipe; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LOPES, Ailson Da Silva. **Inversão do organograma**: uma poderosa ferramenta para melhoria da tomada de decisões organizacionais. Revista Valor, v. 4, p. 306-316, 2019.

MARIANO, Alessandro. **A ferramenta matriz SWOT como análise estratégica para o gerente de facilidades em teatros modernos multiusos**. São Paulo, 2021. Disponível em <https://bdta.abcd.usp.br/item/003070815>. Acesso em: 22 nov. 2023.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597018080/>. Acesso em: 27 mar. 2022.

NETO, Alexandre Assaf. **Curso de Administração Financeira**. – São Paulo: Atlas, 2009

OLIVEIRA, Alexandre Rodrigues de. **O PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ATRAVÉS DA FLUXOGRAMAÇÃO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**. 2013.

OLIVEIRA, Djlma de Pinho Rebouças de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PICKINA, Marcos. **PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA PANIFICADORA**: como fazer o seu. 2019. Disponível em: <https://massamadreblog.com.br/know-how/curiosidades/plano-de-negocio-de-uma-padaria/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

RAMALHO, Jose Carlos Martins et al. **ORGANIZAÇÃO DE CATADORES DE MATERIAIS RECICLAVEIS**: inovação na gestão. Belo Horizonte: Poisson, 2022. 87 p.

SCHMIDT, Paulo; SANTO, José dos; PINHEIRO, Paulo Roberto; NUNES, Marcelo Santos. **Fundamentos de Contabilidade de Custos: Coleção de Resumos de Contabilidade**. V22. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934

SEBRAE, **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-planejamento-na-panificacao-e-confeitaria,1d8a31912eb78610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 de abril de 2022.

SILVA, Glauco Garcia Martins Pereira. **Implantando a manufatura enxuta: um método estruturado**. Florianópolis: UFSC 2009. 157 p. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SILVA, J. C. D., LONGARAY, A. A., MUNHOZ, P. R., & CASTELLI, T. M. (2019). *Using the view of Business Process Management (BPM) for process improvement in the shipping industry and offshore construction sector: a case study of the Rio Grande (RS) naval pole*. Gestão & Produção.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert, Administração da Produção. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009

SOUZA, Elaine Anastácia et al. **Avaliação da atenção primária à saúde: qualidade da coordenação do serviço na perspectiva do idoso**. Revista Eletrônica Acervo Saúde, v. 11, n. 9, p. e846-e846, 2019.

ZANLUCA S.J. Cálculo e Análise dos Índices de Liquidez. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm> >. Acesso em: 21 de junho de 2023.

APÊNDICE A – DIAGNÓSTICO APLICADO

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	GESTÃO
	6	6	Visão da Empresa
()	()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
(102)	(x)	(x)	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
()	()	()	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	A visão não está definida.
	0	0	Missão da Empresa
()	()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
()	()	()	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
(111)	(x)	(x)	A missão não está definida.
	0	0	Objetivo da Empresa
()	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
()	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
()	()	()	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
(118)	(x)	(x)	O objetivo não está definido.
	0	0	Estratégias da Empresa
()	()	()	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
()	()	()	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
()	()	()	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
(125)	(x)	(x)	As estratégias não estão definidas.
	0	0	Indicadores e Metas
()	()	()	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
()	()	()	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
()	()	()	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.
(132)	(x)	(x)	Não existem indicadores relacionados as estratégias.
			GESTÃO
	0	0	Plano de Ação
()	()	()	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.
()	()	()	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
()	()	()	As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
(145)	(x)	(x)	Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
	0	0	Desempenho da Empresa
()	()	()	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio, como por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.
()	()	()	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
()	()	()	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.
(152)	(x)	(x)	Não é feita a análise do desempenho da empresa.
	6	6	Desenvolvimento Gerencial
()	()	()	Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
(157)	(x)	(x)	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 colaboradores 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.
	3	3	Finanças da Empresa
()	()	()	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.
()	()	()	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
(172)	(x)	(x)	Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
()	()	()	Não existem controles financeiros.
			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 PRODUTO
	6	6	Grau de importância da inovação na empresa
()	()	()	Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
(202)	(X)	(X)	Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.
()	()	()	Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
()	()	()	Empresa não compreende a inovação.
	6	6	Braintorm (tempestade de idéias)
()	()	()	Tem por prática utilizar o método braintorm para levantamento de idéias, constantemente e regularmente.
(209)	(X)	(X)	Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.
()	()	()	Conhece o método mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.
()	()	()	Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.
	0	0	Estímulos à inovação
()	()	()	Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
()	()	()	Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações mas sem formas definidas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
()	()	()	Repasa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
(218)	(X)	(X)	Não há esta política de incentivo à inovação.
	6	6	Sugestões dos Funcionários
()	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, com procedimentos bem definidos.
(223)	(X)	(X)	Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.
()	()	()	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.
()	(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	INOVAÇÃO DE PRODUTO
	6	6	Planeja novos serviços
()	()	()	Frequentemente – tem ao menos 2 novas idéias/projetos de inovação por ano, para novos produtos.
(243)	(X)	(X)	Eventualmente – tem 1 idéia/projeto de inovação por ano, para novos produtos.
()	()	()	Raramente – tem 1 idéia/projeto de inovação a cada 2 anos ou mais, para novos produtos.
()	()	()	Não tem processo definido de planejamento de serviços.
	0	0	Lança produtos ou inova em produtos já existentes
()	()	()	Realiza pesquisa mensal com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.
()	()	()	Realiza pesquisa trimestral com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.
()	()	()	Recebe sugestões ou reclamações dos clientes (quando os próprios clientes entram em contato) e analisa a possível implantação de melhorias, inovações e lançamentos.
(252)	(X)	(X)	Não inova em seus produtos de acordo com a opinião dos clientes.
	6	6	Novos Produtos
()	()	()	Lança produtos frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
(257)	(X)	(X)	Lança produtos eventualmente – 1 vez ao ano.
()	()	()	Raramente – a cada 2 anos ou mais.
()	()	()	Não faz lançamento de produtos.
	0	0	Mudanças na Estética dos Produtos
()	()	()	Realiza mudanças frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
()	()	()	Realiza mudanças eventualmente – 1 vez ao ano.
()	()	()	Realiza mudanças raramente – a cada 2 anos ou mais.
(266)	(X)	(X)	Não realiza mudanças, utiliza a cópia de produtos.
	3	3	Parcerias
()	()	()	Busca e utiliza frequentemente de parcerias com o Sistema S, Universidades, Centros de Pesquisas, Fornecedores.
()	()	()	Utiliza eventualmente quando oferecidas pelos parceiros.
(272)	(X)	(X)	Utiliza raramente quando tem uma necessidade pontual.
()	()	()	Não utiliza.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	INOVAÇÃO DE PRODUTO
	6	6	Materiais / Equipamentos / Insumos
()	()	()	Busca constante por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
(282)	(X)	(X)	Busca eventualmente por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
()	()	()	Busca por fornecedores, não se preocupando em atualizar o cadastro de fornecedores, utilizando as mesmas matérias primas.
()	()	()	Aguarda a abordagem dos fornecedores em sua empresa.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING
	0	0	Planejamento de Marketing
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
()	()	()	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
(304)	(X)	(X)	Não possui planejamento.
	6	6	Gestão de Relacionamento com Clientes
()	()	()	Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
(309)	(X)	(X)	Tem contato eventualmente com os clientes diretamente pela empresa.
()	()	()	Tem contato esporadicamente com os clientes diretamente pela empresa.
()	()	()	O contato é feito apenas pelos canais - representante comercial, vendedores, etc.
	6	6	A empresa conhece o perfil dos seus clientes
()	()	()	Conhece o perfil completo de todos os seus clientes ativos.
(316)	(X)	(X)	Conhece parcialmente o perfil de todos os seus clientes ativos.
()	()	()	Conhece parcialmente o perfil de 50% dos seus clientes ativos.
()	()	()	Não conhece .
	3	3	Comunicação com os Clientes
()	()	()	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação mensal com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
()	()	()	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação trimestral com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
(324)	(X)	(X)	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda
()	()	()	Não se comunica com os clientes ou se comunica apenas por necessidade do mesmo.
	3	3	Meios de Divulgação (banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)
()	()	()	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma constante, mensalmente.
()	()	()	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.
(332)	(X)	(X)	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
	0	0	Marca (exceto o nome da empresa – quando o nome fantasia é registrado – aqui se refere à marca /moda/produto)
()	()	()	Possui marca própria registrada.
()	()	()	Possui marca própria e está em processo de registro.
()	()	()	Possui marca própria mas não está registrada.
(344)	(X)	(X)	Não possui marca própria.
	3	3	Logomarca
()	()	()	Possui logomarca registrada.
()	()	()	Possui logomarca em processo de registro.
(350)	(X)	(X)	Possui logomarca mas não está registrada.
()	()	()	Não possui logomarca.
	0	0	Catálogo
()	()	()	Possui catálogo impresso, catálogo digital e design moderno.
()	()	()	Possui somente catálogo impresso (design moderno).
()	()	()	Possui catálogo impresso de qualidade mediana.
(358)	(X)	(X)	Não possui
	3	3	Relação com Fornecedores (qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)
()	()	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, buscando constantemente a qualificação destes.
()	()	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.
(365)	(X)	(X)	Possui processo informal de comunicação com fornecedores.
()	()	()	Não possui processo de comunicação com fornecedores.
	3	3	Análise do Ciclo de Vida do Produto
()	()	()	Faz análise constantemente, avaliando que nível se encontra os produtos, utilizando a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto.
()	()	()	Faz análise do mix de produtos considerando a matriz BCG.
(372)	(X)	(X)	Faz análise esporadicamente, mas sem critérios.
()	()	()	Não analisa os produtos no ciclo de vida.
	3	3	Estratégia de Preço (análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)
()	()	()	Possui estratégia estruturada ,formalizada e implantada na totalidade.
()	()	()	Possui estratégia estruturada ,formalizada e implantada parcialmente.
(386)	(X)	(X)	Possui estratégia estruturada, mas informal.
()	()	()	Não possui estratégia de preço.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING DIGITAL / VIRTUAL
	0	0	Estratégia de Marketing Digital / Virtual
()	()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
()	()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
()	()	()	Possui estratégia estruturada, mas informal.
(404)	(X)	(X)	Não possui estratégia.
	0	0	Planejamento de Marketing Digital / Virtual
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
()	()	()	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
(411)	(X)	(X)	Não possui planejamento.
	0	0	Site Institucional
()	()	()	Site atualizado mensalmente, informações importantes, design moderno, fotos com resolução, interligado às redes sociais.
()	()	()	Site atualizado eventualmente, informações importantes, design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conectado às redes sociais.
()	()	()	Site desatualizado (informações defasadas, contatos) desconectado às redes sociais.
(418)	(X)	(X)	Não possui site institucional.
	0	0	Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)
()	()	()	Possui loja com vendas crescentes, utiliza as ferramentas de gestão da web, atualizando-a mensalmente.
()	()	()	Possui loja com vendas crescentes, não utiliza as ferramentas de gestão da web, atualizando-a mensalmente.
()	()	()	Possui loja, não utiliza as ferramentas de gestão da web, está desatualizada a mais de 6 meses.
(425)	(X)	(X)	Não possui loja.
	3	3	Redes Sociais e Fanpage
()	()	()	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.
()	()	()	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) mas não tem colaborador responsável para a função e a atualização é realizada mensalmente.
(431)	(X)	(X)	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 / VIRTUAL
	0	0	Empresa On Line
()	()	()	Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
()	()	()	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital na íntegra / totalidade.
()	()	()	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital.
(444)	(X)	(X)	Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.
	0	0	Equipe
()	()	()	Possui equipe de profissionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.
()	()	()	Utiliza a mesma equipe do departamento comercial da empresa, sendo esta mais uma atividade para o setor.
()	()	()	Não possui equipe específica, a alternância de pessoas no manuseio do site, da loja e das redes sociais é constante.
(451)	(X)	(X)	Não possui pessoas e equipe.
	0	0	Ferramentas de Gestão
()	()	()	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense).
()	()	()	Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense), mas utiliza algumas.
()	()	()	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
(458)	(X)	(X)	Não conhece as ferramentas de gestão.
	0	0	Anúncios pagos via Google ou Redes Sociais
()	()	()	Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.
()	()	()	Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
()	()	()	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
(465)	(X)	(x)	Não utiliza 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.
	3	3	Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas
()	()	()	de 60% até 100%.
()	()	()	de 30% até 60%.
(478)	(x)	(x)	até 30%.
()	()	()	Não faz vendas pela internet.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	0	0	Licença Ambiental
()	()	()	Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.
()	()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença de instalação.
()	()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença prévia.
(504)	(x)	(x)	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.
	0	0	Cadastro Técnico Federal - IBAMA
()	()	()	Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.
()	()	()	Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.
()	()	()	Empresa possui o Certificado de Registro mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.
(511)	(x)	(x)	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.
	0	0	Política Ambiental
()	()	()	Empresa possui Política Ambiental que norteiam seus princípios e objetivos com relação à preservação do meio ambiente.
()	()	()	Empresa possui Política Ambiental, mas necessita de ajustes / atualização com relação à preservação do meio ambiente.
()	()	()	Empresa está em processo de construção da Política Ambiental (Há evidências?).
(518)	(x)	(x)	Empresa não tem Política Ambiental.
	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 (Baías)
()	()	()	Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.
()	()	()	Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	3	3	Destinação de Resíduos Gerados
()	()	()	Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas as certificados de destinação.
()	()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
(542)	(x)	(x)	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
	3	3	Reciclagem de Resíduos
()	()	()	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
(549)	(x)	(x)	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
()	()	()	Não há coleta seletiva na empresa.
	0	0	Efluentes Líquidos
()	()	()	A empresa trata seus efluentes líquidos na própria planta e/ou armazena corretamente para posterior envio para tratamento em empresas de terceiros devidamente licenciadas . (Caso a empresa não gere efluentes líquidos pontuar neste item).
()	()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, possui documentação e/ou armazenamento esta apropriado.
()	()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, mas não possui documentação e/ou armazenamento esta precário.
(557)	(x)	(x)	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 utilizado no processo produtivo é reciclada em circuito fechado e reutilizada.
()	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e 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	MEIO AMBIENTE
	0	0	Eficiência Energética (energia)
()	()	()	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, bem como, faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.
()	()	()	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, mas não faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.
()	()	()	Empresa está em processo de elaboração do Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas(PIE) com profissional habilitado.
(578)	(x)	(x)	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.
	0	0	Indicadores de Desempenho
()	()	()	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, bem como, planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
()	()	()	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, mas não realiza planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
()	()	()	Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
(585)	(x)	(x)	Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRODUÇÃO
	3	3	Controle de Produção / Planejamento
()	()	(X)	Possui setor de PCP completo e eficiente que controla toda a produção através de softwares/sistema operacional.
()	()	()	Possui setor de PCP completo e o controle é realizado de forma não sistematizada.
(803)	(x)	(x)	Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.
()	()	()	Não possui controle adequado.
	10	10	Cronometragem
(X)	(X)	()	Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
()	()	()	Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.
	0	0	Metas de Produção
()	()	()	Possui metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
()	()	()	Possui metas de produção formalizadas somente na esfera gerencial.
()	()	()	Possui metas informais.
(818)	(x)	(x)	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.
	3	3	Logística
()	()	()	Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
()	()	()	Possui sistemas separados de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
(831)	(x)	(x)	O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
()	()	()	Não possui sistema logístico eficiente.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRODUÇÃO
	6	6	Gerenciamento da Produção
()	()	()	Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
(842)	(x)	(x)	Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.
()	()	()	Os gestores da produção são pessoas oriundas do chão-de-fábrica.
()	()	()	Não possui gestores de produção.
	6	6	Habilidade / Polivalência
()	()	()	Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
(849)	(X)	(X)	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.
	3	3	Instalações Elétricas
()	()	()	As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
()	()	()	As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
(857)	(X)	(X)	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.
	10	10	Capacidade de Produção
(X)	(X)	()	Tem capacidade para expandir a produção internamente e com a parceria de terceiros.
()	()	()	Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.
()	()	()	Está com a produção em sua capacidade máxima e não conta com a parceria de terceiros.
()	()	()	A capacidade de produção da empresa é muito baixa, não atendendo a demanda de pedidos.
	6	6	Equipamentos / Tecnologia / Maquinário
()	()	()	Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
(877)	(X)	(X)	Busca por novas tecnologias/maquinários/processos raramente ou quando realmente o mercado o cobra.
()	()	()	Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.
()	()	()	Não possui maquinários e tecnologia suficientes para movimentar o setor produtivo da empresa.

Piano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	QUALIDADE
	3	3	Funções e Responsabilidades
()	()	()	Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
()	()	()	Estão definidas e documentadas para algumas funções.
(903)	(X)	(X)	Estão definidas informalmente.
()	()	()	Não estão definidas.
	10	10	Seleção de Colaboradores
(X)	(X)	()	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
()	()	()	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
()	()	()	A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
()	()	()	A seleção é feita de forma intuitiva.
	0	0	Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores
()	()	()	São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
()	()	()	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
()	()	()	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
(918)	(X)	(X)	Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
	3	3	Satisfação dos Clientes
()	()	()	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
()	()	()	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.
(924)	(X)	(X)	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
()	()	()	A satisfação dos clientes não é avaliada.
	0	0	Reclamações de Clientes
()	()	()	As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.
()	()	()	As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
()	()	()	As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
(932)	(X)	(X)	Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.

Piano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	QUALIDADE
	0	0	Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos
()	()	()	São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
()	()	()	São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
()	()	()	São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
(946)	(X)	(X)	Não são obtidas informações comparativas externas.
	0	0	Fornecedores da Empresa
()	()	()	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.
()	()	()	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
()	()	()	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
(953)	(X)	(X)	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.
	3	3	Controle dos Processos
()	()	()	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.
()	()	()	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
(966)	(X)	(X)	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são controlados.

Piano 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.
	6	6	Certificações
()	()	()	Possui duas ou mais certificações acreditadas ou por clientes.
(987)	(X)	(X)	Possui uma certificação acreditada ou por clientes.
()	()	()	Está em processo de implantação de melhorias para a certificação acreditada ou por clientes.
()	()	()	Não possui certificação acreditada ou por clientes