



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL HENRIQUE CONCEIÇÃO

**RELATÓRIO TÉCNICO
ANÁLISE E DIAGNÓSTICO EM EMPRESA PRODUTORA DE
ARTIGOS EM LÁTEX**

Apucarana
2023

GABRIEL HENRIQUE CONCEIÇÃO

RELATÓRIO TÉCNICO
ANÁLISE E DIAGNÓSTICO EM EMPRESA PRODUTORA DE
ARTIGOS EM LÁTEX

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

Orientador (a) Doutor: José Pereira
Alcione

Apucarana
2023

GABRIEL HENRIQUE CONCEIÇÃO

RELATÓRIO TÉCNICO: Análise e Diagnóstico em Empresa Produtora de Artigos em Látex

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

COMISSÃO EXAMINADORA

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

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

Prof. (a) Doutor: José Alcione Pereira
Faculdade de Apucarana

Apucarana, 03 de dezembro de 2023.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Gabriel Henrique Conceição, com identidade número 13.716.264-4, registro acadêmico 408788, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Análise e Diagnóstico em Empresa Produtora de Artigos em Látex, 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.

Gabriel Henrique Conceição

Apucarana, 03 de dezembro de 2023.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida e saúde

À minha família pelo incentivo e amor incondicionais.

Aos professores do curso pela atenção e conhecimentos transmitidos nas excelentes aulas.

À empresa avaliada, pela oportunidade e contribuição na realização deste estudo.

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

CONCEIÇÃO, Gabriel Henrique. **Análise e Diagnóstico em Empresa Produtora de Artigos em Látex**. 121p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é aplicar conceitos da ciência da administração de empresas nas áreas de mercado, diagnóstico empresarial e financeira. Para alcançar esse objetivo, foram empregados métodos de pesquisa bibliográfica e de campo, quantitativas e qualitativas. A análise de mercado identificou as influências externas na operação da empresa, como fatores macro ambientais, mercado consumidor, concorrentes e fornecedores, utilizando-se das matrizes BCG, SWOT e ANSOFF para examinar produtos e fatores internos e externos. O diagnóstico empresarial se deu por meio da aplicação de questionário, que destacou os pontos negativos, representados em um gráfico radar. Isso permitiu a identificação de áreas a serem melhoradas e a proposição de ações corretivas. Além disso, o estudo abordou as atividades financeiras, enfatizando a importância das ferramentas de análise financeira. Conceitos como custo, demonstração do resultado do exercício, balanço patrimonial e fluxo de caixa foram analisados, convertendo seus dados em indicadores de liquidez, endividamento, atividade e rentabilidade. Essa análise financeira indicou que a empresa passa por um período em que sua liquidez está afetada. Em linhas gerais, o estudo visa aprimorar a gestão da empresa LTX com foco na análise de mercado, estratégia, organização e gestão financeira.

Palavras-chave: Análise. Diagnóstico. Estratégias. Gestão.

CONCEIÇÃO, Gabriel Henrique. **Análise e Diagnóstico em Empresa Produtora de Artigos em Látex**. 121p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

ABSTRACT

The objective of this work is to apply concepts of the science of business administration in the areas of market, business and financial diagnosis. To achieve this objective, quantitative and qualitative methods of bibliographical and field research were used. The market analysis identified the external influences on the company's operation, such as macro-environmental factors, consumer market, competitors and suppliers, using the BCG, SWOT and ANSOFF matrices to examine products and internal and external factors. The business diagnosis was carried out through the application of a questionnaire, which highlighted the negative points, represented in a radar chart. This allowed for the identification of areas to be improved and the proposition of corrective actions. In addition, the study addressed financial activities, emphasizing the importance of financial analysis tools. Concepts such as cost, income statement for the year, balance sheet and cash flow were analyzed, converting their data into indicators of liquidity, indebtedness, activity and profitability. This financial analysis indicated that the company is going through a period where its liquidity is affected. In general terms, the study aims to improve the management of the company LTX with a focus on market analysis, strategy, organization and financial management.

Keywords: Analysis. Company. Business Diagnosis.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Representação da Matriz BCG	24
Figura 2 - Matriz SWOT	27
Figura 3 - Caracterização da Matriz Ansoff	30
Figura 4 - Organograma LTX	34
Figura 5 - Layout Galpão 1.....	37
Figura 6 - Layout Galpão 2.....	38
Figura 7 - Layout Galpão 3 e 4.....	39
Figura 8 - Layout Geral da Empresa	39
Figura 9 - Fluxograma Horizontal LTX	40
Figura 10 - Símbolos do Fluxograma Vertical	42
Figura 11 - Fluxograma Vertical	42
Figura 12 - Fluxograma Vertical do Departamento Financeiro	43
Figura 13 - Fluxograma Vertical da Assistência Comercial	43
Figura 14 - Fluxograma Vertical da Gestão de Pedidos	44
Figura 15 - Fluxograma Vertical da Produção e Embalagem	44
Figura 16 - Fluxo de Caixa Projetado	95

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Análise Geral	46
Gráfico 2 - Gestão	48
Gráfico 3 - Inovação de Produto.....	49
Gráfico 4 - Marketing	51
Gráfico 5 - Marketing Digital / Virtual.....	52
Gráfico 6 - Meio Ambiente.....	53
Gráfico 7 - Produção	54
Gráfico 8 - Qualidade	56

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Matriz BCG da LTX	25
Quadro 2 Matriz SWOT da LTX	27
Quadro 3 - Caracterização da Matriz Ansoff	31
Quadro 4 - Gestão.....	57
Quadro 5- Inovação de Produto	58
Quadro 6 - Marketing	59
Quadro 7- Marketing Digital / Virtual	60
Quadro 8 - Meio Ambiente	61
Quadro 9 - Produção.....	62
Quadro 10 - Qualidade	63
Quadro 11 - Cronograma das Ações.....	65
Quadro 12 – Sugestões de Investimentos	66
Quadro 13 - Projeção Balanço Patrimonial 2022	71

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Estrutura de Custos Variáveis Anuais Do Ano de 2022	68
Tabela 2 - Estrutura de Custos Fixos Anuais Do Ano de 2022	68
Tabela 3 - Demonstração do Resultado do Exercício Projetado do Ano de 2022.....	70
Tabela 4 - Fluxo de Caixa Projetado (1º Trimestre 2022)	74
Tabela 5 - Fluxo de Caixa Projetado (2º Trimestre 2022)	75
Tabela 6 - Fluxo de Caixa Projetado (3º Trimestre 2022)	76
Tabela 7 - Fluxo de Caixa Projetado (4º Trimestre 2022)	77

LISTA DE EQUAÇÃO

Equação 1 - Fórmula do Índice de Liquidez Corrente	80
Equação 2 - Aplicação do Índice de Liquidez Corrente	80
Equação 3 - Fórmula do Índice de Liquidez Seca	81
Equação 4 - Aplicação do Índice de Liquidez Seca.....	81
Equação 5 – Fórmula do Índice de Liquidez Geral.....	82
Equação 6 - Aplicação do Índice de Liquidez Geral	82
Equação 7 - Fórmula do Índice de Endividamento	83
Equação 8 - Aplicação Índice de Endividamento	83
Equação 9 - Fórmula do Índice de Cobertura de Juros.....	84
Equação 10 - Aplicação do Índice de Cobertura de Juros	84
Equação 11 - Fórmula do Prazo Médio de Recebimento	85
Equação 12 - Aplicação do Prazo Médio de Recebimento	86
Equação 13 - Fórmula do Prazo Médio de Pagamento.....	86
Equação 14 - Aplicação do Prazo Médio de Pagamento	86
Equação 15 - Fórmula do Giro do Estoque	87
Equação 16 - Aplicação do Giro do Estoque.....	87
Equação 17 - Fórmula do Giro do Ativo	88
Equação 18 - Aplicação do Giro do Ativo	88
Equação 19 - Fórmula da Margem de Lucro Bruto	89
Equação 20 - Aplicação da Margem de Lucro Bruto	89
Equação 21 - Fórmula da Margem de Lucro Operacional.....	89
Equação 22 - Aplicação da Margem de Lucro Operacional	90
Equação 23 - Fórmula da Margem de Lucro Líquido	90
Equação 24 - Aplicação da Margem de Lucro Líquido.....	91
Equação 25 - Fórmula do Retorno Sobre o Ativo Total.....	91
Equação 26 - Aplicação do Retorno Sobre o Ativo Total	91
Equação 27 - Fórmula Retorno Sobre o Patrimônio Líquido	92
Equação 28 - Aplicação do Retorno Sobre o Patrimônio Líquido.....	92
Equação 29 - Fórmula Ponto de Equilíbrio Contábil.....	93
Equação 30 - Aplicação do Ponto de Equilíbrio Contábil	93

LISTA DE SIGLAS

AMBRAPE – Associação Brasileira dos Promotores de Eventos

BCG – *Boston Consulting Group*

EIA – Estudo de Impacto Ambiental

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PR – Paraná

RIMA – Relatório de Impacto Ambiental

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SERASA – Centralização de Serviços dos Bancos

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Oportunities e Threats*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 ANÁLISE DE MERCADO	19
2.1 Análise Macro Ambiental.....	19
2.2 Análise do Segmento	19
2.2.1 Mercado Consumidor	20
2.2.2 Mercado Concorrente.....	21
2.2.3 Mercado Fornecedor	21
3 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	23
3.1 Matriz BCG	23
3.2 Matriz SWOT/CRUZADA.....	26
3.3 Matriz ANSOFF	30
4. ORGANIZAÇÃO	33
4.1 Histórico Da Organização.....	33
4.2 Estrutura Organizacional.....	34
4.3 Unidades Organizacionais.....	35
4.4 Layout.....	36
4.5 Processos Operacionais.....	39
4.5.1 Fluxograma Horizontal	40
4.5.2 Fluxograma Vertical	41
5. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	46
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	47
6.1 Gestão	47
6.2 Inovação de Produto	48

6.3 Marketing	50
6.4 Marketing Digital / Virtual	51
6.5 Meio Ambiente	53
6.6 Produção.....	54
6.7 Qualidade	55
 7. PLANO DE AÇÃO	 57
7.1 Gestão	57
7.2 Inovação de Produto	58
7.3 Marketing	59
7.4 Marketing Virtual / Digital	60
7.5 Meio Ambiente	61
7.6 Produção.....	62
7.7 Qualidade	63
 8. CRONOGRAMA DAS AÇÕES	 65
 9. VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL	 66
9.1. INVESTIMENTOS	66
9.2. CUSTOS	67
9.3. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO	69
9.4. BALANÇO PATRIMONIAL.....	71
9.5. FLUXO DE CAIXA	74
9.6. INDICADORES FINANCEIROS	79
9.6.1 Índices de Liquidez	79
9.6.1.1 Liquidez corrente	80
9.6.1.2 Liquidez seca	80
9.6.1.3 Liquidez geral	81

9.6.2 Índices de Endividamento	82
9.6.2.1 Índice de endividamento.....	83
9.6.2.2 Índice de cobertura de juros	84
9.6.3 Índices de Atividade.....	85
9.6.3.1 Prazo médio de recebimento.....	85
9.6.3.2 Prazo médio de pagamento	86
9.6.3.3 Giro do estoque	87
9.6.3.4 Giro do ativo	87
9.6.4 Índices de Rentabilidade	88
9.6.4.1 Margem de lucro bruto	89
9.6.4.2 Margem de lucro operacional	89
9.6.4.3 Margem de lucro líquido	90
9.6.4.4 Retorno sobre o ativo total	91
9.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido	92
9.7. PONTO DE EQUILÍBRIO	93
9.8 REALIDADE X PROJEÇÕES	95
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
11 REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICES	103

1 INTRODUÇÃO

A empresa LTX, na qual foi objeto de estudo do presente trabalho, atua no ramo de produção e comercialização de artigos em látex. A relevância deste trabalho está relacionada com a necessidade de embasar a parte executiva da empresa por meio da aplicação de ferramentas disponibilizadas pelos conceitos da ciência da administração de empresas. Diante disso, a exploração de princípios clássicos e contemporâneos da disciplina podem ser traduzidos no emprego de ações dentro da estrutura organizacional.

Quanto aos métodos aplicados, destaca-se que foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo. A primeira para fundamentar os conceitos pela base teórica escrita por autores com obras reconhecidas. Já a segunda constituiu importante etapa ao longo do processo ao permitir o recolhimento de informações, as quais puderam elucidar a realidade organizacional.

Especificamente, cita-se que as abordagens gerais a serem percorridas foram norteadas pelas análises de mercado, estratégica, organizacional, aplicação de diagnóstico empresarial, elaboração de sugestões de melhoria e exame das atividades financeiras.

As seções de análise de mercado, estratégica e organizacional deste estudo desempenham papéis cruciais na compreensão da empresa LTX. A análise de mercado revela a dinâmica em que a empresa opera, identificando influências externas por meio da análise macro ambiental e abordando o mercado consumidor, concorrentes e fornecedores através da análise do segmento. A análise estratégica, composta pelas matrizes BCG, SWOT e ANSOFF, focaliza produtos, aspectos internos, externos e tendências de mercado, enquanto a parte de organização explora o histórico, estrutura, unidades e processos da LTX.

A parte de observação da realidade organizacional foi um marco nesta pesquisa. Por meio da aplicação do diagnóstico empresarial, foi feita uma análise detalhada das forças internas e fraquezas da empresa LTX. Essa avaliação, disposta em gráfico radar, permitiu uma compreensão dos pontos fortes a serem maximizados e dos setores onde precisava-se de melhorias. A partir desse diagnóstico, foram propostos a implementação de ações corretivas e boas práticas organizacionais.

Por sua vez, o exame das atividades financeiras objetivou abordar a importância do investimento na gestão financeira e apresentar as principais ferramentas de análise financeira utilizadas para avaliar sua viabilidade. Temas como os conceitos de custo, demonstração do resultado do exercício, balanço patrimonial e fluxo de caixa, que são indicadores fundamentais para a tomada de decisões estratégicas em relação aos investimentos, foram escrutinados e seus dados transformados em indicadores de liquidez, endividamento, atividade, rentabilidade e o cálculo do ponto de equilíbrio. A análise financeira é crucial para a avaliação da rentabilidade e do retorno financeiro esperado, bem como para a identificação de oportunidades de crescimento e expansão do negócio, além de minimizar os riscos associados aos investimentos realizados.

2 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado, consoante ao entendimento de Mattar (2014), diz respeito a reunião de informações do ambiente ao qual a empresa está inserida, sendo o maior enfoque os dados sobre o mercado. Nesse sentido, faz-se vital entender o que esses dados representam e suas respectivas associações quanto à cadeia de fornecedores, clientes e concorrentes.

Diante disso, expõe-se que a análise de mercado serve para dar uma noção ao administrador de como está o ecossistema empresarial que rodeia a organização. Dessa forma, esses dados servirão para que auxilie o processo de tomada de decisão no futuro por parte da gerência da empresa. Também, assiste na compreensão das características do setor ao qual a empresa pertence, o que dá um norte quanto a compatibilidade dos produtos em relação ao mercado.

2.1 Análise Macro Ambiental

O Macroambiente é de suma importância para as organizações, tendo em vista que, em concordância com o pensamento FARIAS et al. (2015), este ambiente é o que há de externo à empresa, pois as circunstâncias não são possíveis de se dominar e cabe apenas mensurá-las para entender o impacto que causam.

Um fato que causou a interrupção do setor e impactou diretamente a empresa foi a pandemia da covid-19. Segundo levantamento feito pelo SEBRAE (2020), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a pandemia afetou 98% do setor de eventos, ramo do mercado em que a LTX mais vende seus balões. Ainda, de acordo com a pesquisa, 62,5% dos entrevistados disseram que houve um corte de 76% a 100% do faturamento no mês de abril de 2020.

Diante de tal cenário, entretanto, conforme notícia da Agência Brasil (2021), em entrevista com o presidente da AMBRAPE, Associação Brasileira dos Promotores de Eventos, espera-se que 100% dos eventos retornem à normalidade dentro dos próximos meses, o que pode impactar positivamente no segmento da empresa.

2.2 Análise do Segmento

A segmentação de mercado, segundo Maximiano (2011), é o fenômeno no qual existe uma cadeia de clientes com necessidades parecidas. Entretanto, observa-se que há diversos critérios que esses clientes adotam para tomarem a decisão de comprar ou não. Dessa forma, tem-se as diferentes ramificações de produtos pelos quais são apresentados a população consumidora.

Posto isso, é primordial conhecer a parte do mercado em que a empresa atua e saber como está posicionado sua cadeia de consumidores, concorrentes e fornecedores. Logo, o segmento da empresa é a produção de artigos em látex, com foco principal na confecção de balões de festa.

2.2.1 Mercado Consumidor

Porter (2004) desenvolve a concepção dos consumidores como “um grupo de compradores, visto em termos agregados, é uma das forças competitivas básicas que determinam a rentabilidade potencial de uma indústria”.

Nesse sentido, cumpre entender a necessidade de identificar seus clientes e mensurar suas características, pois é algo fundamental ao processo de vendas e que auxilia o gestor na tomada de decisão na hora de definir o perfil e gama de clientes.

Atualmente, dos produtos do portfólio da LTX, os balões em látex são os produtos mais vendidos aos compradores.

Sobre a localização dos participantes do mercado consumidor em que a empresa está inserida, convém mencionar que a maior parte estão situados fora do Estado do Paraná, pois estas vendas são direcionadas para as regiões Sudeste, Norte e Nordeste do Brasil. Assim, verifica-se que há um custo logístico de 4 a 5% que são repassados ao preço do produto. Também, cita-se que a LTX utiliza dos serviços das empresas Trans Apucarana e Bauer Express, esses em maior quantidade, e da Braspress, este em menor volume, para suprir as demandas exteriores à região da empresa.

Concomitantemente, é compreensível que, em decorrência da distância longínqua e barreiras geográficas, existe uma taxa de inadimplência e dívidas dos consumidores que merecem ser mencionadas, visto que esse recurso deixa de entrar de imediato ao faturamento da empresa.

Para contornar a adversidade das dívidas, em relação a compradores por pessoa jurídica, é feita uma consulta junto ao sistema do SERASA, Centralização de Serviços dos Bancos, para averiguar a condição de parcelamento e medir os riscos de possíveis inexecuções do pagamento pelos produtos. Quanto a pessoas físicas, em sua maioria são cobradas à vista, não necessitando dessa pesquisa.

2.2.2 Mercado Concorrente

Porter (2004) cita a rivalidade entre concorrentes como um fator que define como o vão se formar características e preferências, tais como preço, garantias aos consumidores e variedade de produtos. Tudo isso, através de uma disputa de posição para agarrar uma fatia do mercado que pode ser dar por campanhas de marketing, propaganda e preços menores.

Um fator cultural que norteia a empresa é que ela se comporta bem com seus concorrentes e entende que eles não necessariamente seus rivais e que sempre vão te trazer prejuízos. Fato este que se observa quando na empresa concorrente da mesma cidade falta material, existe uma relação de cooperação, onde uma vende material excedente do estoque para a outra.

Sobre a concorrência de preço e qualidade dos produtos, há de se ressaltar que a empresa consegue entregar um preço próximo às dos concorrentes e com qualidade igual ou superior.

Sobre a localidade das empresas concorrentes, além da anteriormente citada que fica situada na mesma cidade da LTX, existem outras grandes concorrentes localizadas no estado de São Paulo, sendo esta região a que mais produz artigos em látex do Brasil.

2.2.3 Mercado Fornecedor

Pela jurisdição nacional, de acordo com o Código de Defesa do Consumidor, em seu art. 3º, entende-se fornecedor como:

Toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou

comercialização de produtos ou prestação de serviços. (BRASIL, 2002)

Os principais fornecedores de látex da empresa estão localizados no Estado do Rio Grande do Sul. Essa matéria prima é importada de outros países para as empresas fornecedoras, que fazem o acabamento e o processo de descanso e revendem no mercado nacional. Futuramente, a LTX objetiva também importar o látex do exterior, mas ainda não dispõe de fluxo de caixa suficiente para tal. No geral, o prazo de entrega para o mercado nacional precisa ser mais curto pelo fato de ser o componente mais demandado da linha de produção da fábrica.

Complementarmente, os produtos químicos, utilizados como corantes, vem de São Paulo e do Rio de Janeiro, tendo o limite de previsão de entrega em quinze dias. As caixas de papelão e embalagens de plástico são confeccionadas em empresas da região, especificamente em Londrina – PR e Rolândia – PR, com quinze dias de prazo para as caixas e quarenta e cinco para as embalagens de plástico. Por fim, as luvas de tecido são transportadas de Apucarana – PR e chegam no mesmo dia por causa da proximidade entre as cidades.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica para Chiavenato e Sapiro (2009), relaciona-se como um processo em que é preciso elaborar e executar estratégias organizacionais visando a busca da inserção da organização e sua missão no ambiente onde ela está inserida, de maneira a valorizar os pontos fortes que geram resultados e reduzir os impactos dos pontos fracos.

Para Maximiano (2006), o ato de planejar estrategicamente diz respeito sobre o padrão de comportamento no sentido da tomada de decisões que a organização pretende tomar, a sua linha de produtos ou serviço a ser ofertado e o perfil de cliente a ser atingido.

3.1 Matriz BCG

Kotler e Keller (2016), abordam que uma das maneiras de avaliar a gama de produtos quanto a lucratividade é através da matriz BCG. Nessa matriz existem dois eixos, um na vertical e outro na horizontal, onde o primeiro leva em consideração o crescimento de mercado e o segundo a participação de mercado que os produtos possuem. Vale destacar que esses produtos refletem o que o fluxo de caixa mostra.

Dessa maneira, ainda segundo os autores, tem-se que os referidos eixos são cruzados entre si, onde são constituídos quatro quadrantes que são determinados pelos seguintes nomes e aspectos:

Ponto de Interrogação: fazem referência aos produtos que tem um bom crescimento de mercado, mas que ainda não alcançaram uma participação relativa satisfatória. Dito isso, é necessário que a empresa tenha altos investimentos para que o produto acompanhe o mercado, fato este que gera incerteza sobre a continuação do produto. (KOTLER, 2000).

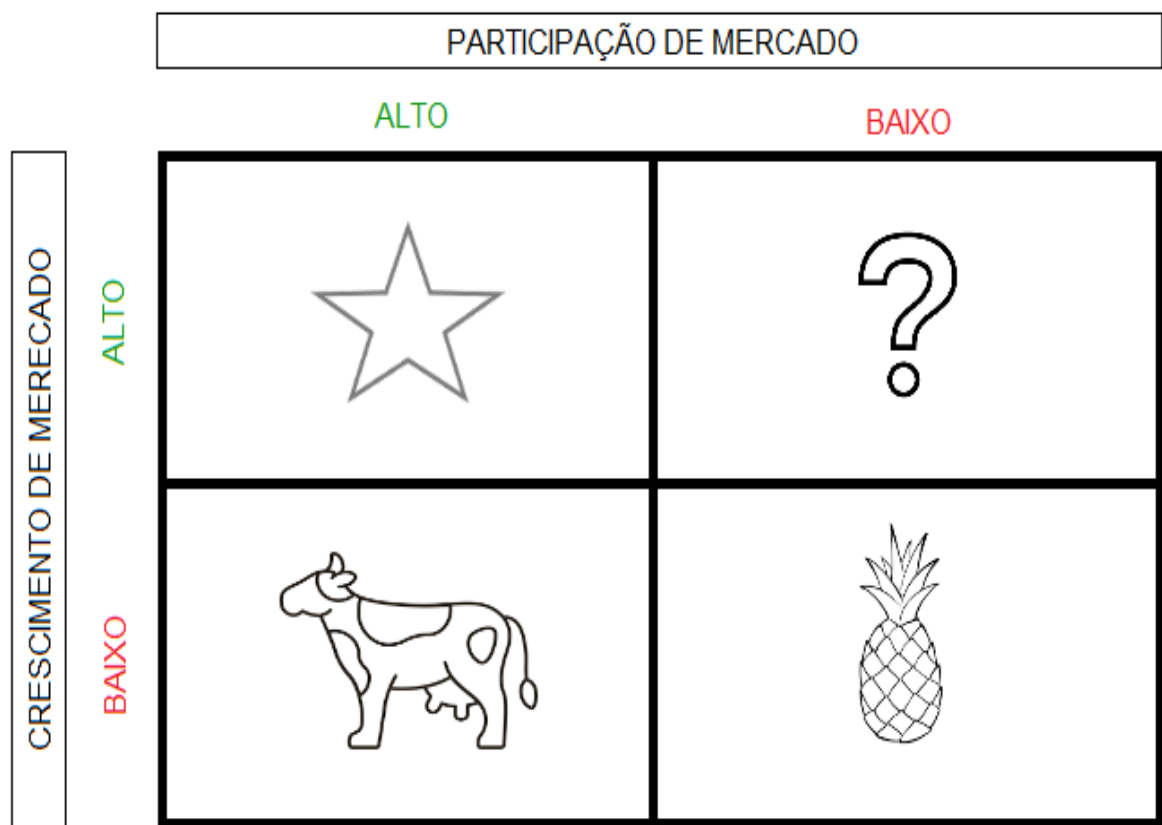
Estrela: acontece quando o produto estrela atinge índices positivos de participação relativa. Ainda requerem altos investimentos, mas diferentemente dos produtos estrela geram receita, mesmo que esta seja positiva ou não. (KOTLER E KELLER, 2016).

Abacaxi: são assim chamados em decorrência de pertencerem a um grupo de produtos que tem pouca participação de mercado e baixo crescimento. Via de regra

eles dão prejuízo, mas ainda fazem parte do portfólio apesar de não ter valor significativo para a empresa. (CHIAVENATO, 2014).

Vaca Leiteira: é o ponto mais positivo para a organização. É nesse quadrante que o produto gera um fluxo de caixa positivo e acima do reinvestimento para manter a participação. Ademais, eles já não possuem um crescimento de mercado alto e não conseguem expandir muito suas fronteiras, entretanto dispõem de participação relativa alta e por isso não demandam de investimentos para ampliação. (CHIAVENATO, 2014).

Figura 1 - Representação da Matriz BCG



Fonte: Autor do trabalho (2022).

O quadro 1 demonstra a análise nos moldes da Matriz BCG. Nele, foi levado em consideração principalmente o quesito da geração de caixa e número de vendas.

Quadro 1 - Matriz BCG da LTX

ESTRELA	PONTO DE INTERROGAÇÃO
- Balões Especiais; - Balões Metalizados	Velas em Números.
VACA LEITEIRA	ABACAXI
- Balões Profissionais 9”; - Big Balão 25”; - Big Balão 35”; - Toucas de Natação; - Balões Personalizados. - Balões Tradicionais 6,5” e 7” Liso - Luvas em Látex; - Luvas Banhadas a Látex	- Balões Espaguete; - Elásticos.

Fonte: Autor do trabalho (2022)

Na empresa em questão, foi considerado como estrela os balões especiais e metalizados, tendo em vista que precisam de investimentos maiores. A categoria de balões especiais vende bem e gera uma margem considerada boa para os gestores da empresa, mas a falta de maquinário especializado requer um trabalho manual dos colaboradores. Já para os metalizados o custo de produção e matéria prima ainda é relativamente alto.

No campo do ponto de interrogação, entram em questão as velas em formato de números, pois foram implementadas recentemente ao portfólio da empresa e ainda está na fase de viabilidade técnica e econômica.

Para a vaca leiteira, foi apontado que os pertencentes deste grupo, inicialmente, são os balões profissionais de nove polegadas, big balão de vinte e cinco e trinta e cinco polegadas, toucas de natação e balões personalizados. Todos estes, com exceção das toucas de natação, já estão há anos no portfólio da empresa gerando lucros relevantes para os gestores e já não demandam de alto investimento. Por sua vez, a touca de natação foi incrementada mais recentemente e vende em menor escala se comparada com os balões, mas ainda segue o perfil de precisar de poucos recursos e gerar margem positiva.

Em um segundo plano, ainda são considerados como vaca leiteira os balões tradicionais, luvas em látex e luvas banhadas a látex. O caso destes produtos é mais

específico, pois eles não são capazes de gerar lucro tais quais os outros, mas ainda assim entram no quadrante por contribuírem positivamente para o caixa da empresa. Outro fator relevante a ser destacado é que desempenham papel estratégico para os gestores, pois são através deles que os clientes podem se interessar pelo restante do portfólio.

Na subdivisão do abacaxi, concluiu-se que os produtos que contemplam este campo são os balões espaguete e elásticos. Nesse caso a parte executiva deve avaliar a conveniência de mantê-los dentro do seu ciclo de produção, pois o fluxo de vendas não é tão volumoso quanto em anos passados.

3.2 Matriz SWOT/CRUZADA

A análise SWOT, na percepção de Kotler e Keller (2006), aborda sobre a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um negócio, onde estão subdivididos em dois grupos; o ambiente externo, que fala sobre as oportunidades e ameaças, e o ambiente interno, que se trata dos pontos fortes e fraquezas da organização.

Sobre os pontos fortes, explica Rezende (2008) que são as variáveis internas que podem ser dominadas pela empresa a fim de que se gere um ambiente propício para as atividades operacionais. Assim, impactam positivamente na produção e precisam ser explorados e incentivados.

Para os pontos fracos, Matos, Matos e Almeida (2007) definem que são consideradas fraquezas aqueles pontos que incapacitam a empresas a desenvolver seu mais alto desempenho. Dessa maneira, esses pontos precisam ser mitigados ou, de preferência, superados para que se evitem prejuízos a organização.

Figura 2 - Matriz SWOT

	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
FORÇAS INTERNAS	S FORÇAS (STRENGTHS)	W FRAQUEZAS (WEAKNESSES)
FORÇAS EXTERNAS	O OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	T AMEAÇAS (THREATS)

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Já as oportunidades e ameaças, citam Kotler e Keller (2006) que a unidade de negócios precisa se atentar a importantes forças do macroambiente, sendo elas correspondentes a fatores econômicos, demográficos, tecnológicos, político-legais e socioculturais, e os agente micro ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que possam afetar sua capacidade de gerar lucro. Logicamente, as oportunidades são os fatores que impactam positivamente e devem ser aproveitados o máximo possível. Já as ameaças podem fragilizar o negócio, devendo a organização se proteger delas. Nos dois casos, a empresa não possui controle sobre elas.

Com as informações levantadas com os gestores da LTX, tem-se a Matriz SWOT da empresa apresentada no quadro 2:

Quadro 2 Matriz SWOT da LTX

Ponto Forte	Ponto Fraco
• Pontualidade na Entrega; • Fidelização de Clientes; • Preço Competitivo; • Qualidade dos Produtos; • Atendimento Qualificado; • Baixa Rotatividade com Funcionários Efetivos;	• Concorrência de Preços; • Carência de Maquinário; • Alta Rotatividade com Funcionários Novos e Diaristas; • Parte das Instalações são da Prefeitura; • Não Possui Perfil de Contratação; • Não Possui Fluxograma e Organograma;

• Poucos Acidentes de Trabalho; • As condições insalubres são tratadas adequadamente; • Há Backup de Informações; • Não Existe Legislação Extremamente Restritiva.	• Fluxo de Caixa Insuficiente; • Inadimplência Considerável;
Oportunidades	Ameaça
• Importação do Látex; • Parcerias com Designers de Festas; • Expansão do Maquinário; • Retomada do setor no período pós pandemia	• Matéria Prima Escassa • Incerteza da Pandemia; • Variação do Dólar; • Muita Concorrência para Determinados Produtos; • Aumento do Custo da Matéria Prima. • O tempo frio afeta o látex.

Fonte: Autor do trabalho (2022).

A Matriz SWOT/Cruzada, também denominada de Matriz TOWS, para Weihrich (1982), por sua vez define a possibilidade de realizar cruzamentos entre os fatores externos, compreendidos como as oportunidades e ameaças, com os elementos internos, entendidos como forças e fraquezas (*apud*. LEITÃO e DEODATO, 2005). Sendo assim, a partir da confrontação entre dos aspectos da Matriz SWOT, tem-se quatro estratégias a serem formuladas:

Estratégia S-O (Maxi-Maxi): constitui na reunião das circunstâncias para maximizar as vantagens das oportunidades com as forças da empresa.

Estratégia S-T (Maxi-Mini): esse ponto busca utilizar as forças para amenizar as ameaças do ambiente externo, criando assim uma estratégia defensiva.

Estratégia W-O (Mini-Maxi): apresenta maneiras de como transformar os pontos fracos em pontos fortes através do aproveitamento das oportunidades que estão inseridas no contexto do ambiente externo.

Estratégia W-T (Mini-Mini): consiste em mensurar que deve ser buscada a minimização simultânea e total dos pontos fracos e ameaças desta estratégia, pois os dois não são favoráveis para as atividades empresariais.

Ao analisar os principais pontos que puderam ser cruzados no escopo da Matriz SWOT Cruzada, onde foram confrontadas as oportunidades, ameaças, fraquezas e forças para a definição de estratégias, podem ser transcritas e suas ideias explicitadas.

Pontos fortes versus oportunidades: a pontualidade na entrega, fidelização constante, preços competitivos, qualidade no atendimento e dos produtos podem ser um fator decisivo com relação a retomada do setor no período pós pandemia, pois isso pode ajudar a captar novos clientes que estavam ociosos durante esse período. Também, pelas entregas serem assíduas, a parceria com designers de festas pode ser impactada positivamente, haja vista a necessidade do material precisar ser recebido o quanto antes. Além disso, pode-se citar que o preço competitivo da LTX auxilia a baixar o orçamento do cliente que busca esse tipo de serviço.

Pontos fortes versus ameaças: a variação constate do dólar implica em um aumento do custo da matéria prima que em grande parte é importada, logo o preço competitivo da empresa pode ser comprometido em relação a concorrência. Assim como a concorrência exacerbada em cima dos balões mais tradicionais pode obrigar a empresa a retirá-los de sua produção. Diante do cenário descrito, pode implicar na qualidade dos produtos caso haja uma necessidade de cortar custos, o que certamente repercutirá na fidelização de clientes e até a perda deles.

Pontos fracos versus oportunidades: a matéria prima escassa dentro da empresa contrasta diretamente com a importação do látex, pois esse problema poderia ser resolvido caso a oportunidade de comprar o material primário de outros países fosse efetivada. Entretanto, os fornecedores internacionais exigem que uma quantidade maior seja negociada, e por problemas do fluxo de caixa ser insuficiente isso acaba impossibilitando. Fato esse que é impulsionado pela inadimplência dos clientes em decorrência de sua quantidade e localidades distantes. A escassez das máquinas de produção inviabiliza a confecção de alguns tipos de balões que requerem equipamento específico. Dessa maneira, a expansão delas pode ser considerado como uma oportunidade. Entretanto, a empresa está limitada a um espaço físico, pois parte das instalações são da Prefeitura do Município de Califórnia, esta que pode reaver o prédio futuramente em decorrência da extinção do contrato.

Pontos fracos versus ameaças: a alta concorrência entre os balões tradicionais acaba por gerar menos lucro para a empresa. Esse faturamento poderia ser corrigido com o aumento da produção dos balões especiais, mas há uma necessidade de máquinas específicas para a produção deles.

3.3 Matriz ANSOFF

A Matriz Ansoff, idealizada por Igor Ansoff, é dividida em quatro quadrantes, nos quais dão a dimensão de planejamento quanto aos produtos e mercados.

Esse modelo de análise tem como base uma matriz de duas entradas, duplamente dimensionadas em produtos e mercados (atuais e novos). Levando-se em consideração essas duas dimensões, temos quatro possibilidades de ações estratégicas. (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012, p. 149)

No primeiro quadrante, definido como penetração de mercado, a empresa vai buscar aumentar sua participação de mercado e atrair novos clientes para consumirem seus produtos. Nisso, podem ser implementadas ações que aumentem a necessidade de uso dos clientes, por exemplo. (AAKER, 2007).

O quadrante chamado desenvolvimento de produto aponta que é o produto que merece receber o enfoque. Com isso, a empresa precisa desenvolver seus produtos de forma a incrementá-los e gerar valor para eles, assim como, caso possível, criar novos produtos para o mercado já existente. (AAKER, 2007).

O desenvolvimento de mercado refere-se à participação dos produtos já existentes em um mercado também existente. Nesse sentido, é fundamental que haja visibilidade da empresa e do que ela oferta, podendo estender-se para novos lugares ou segmentação de mercado. (AAKER, 2007).

Por fim, no quarto quadrante é tratado sobre a estratégia de diversificação, podendo ela se dar de forma relacionada ou não relacionada. A relacionada ocorre quando a nova investida da empresa faz parte de um segmento parecido com o que já atuava antes. Já a não relacionada se sucede no fato do novo produto e o novo mercado serem diferentes o que a empresa pertencia. (AAKER, 2007).

Para auxiliar na visualização da matriz e a apresentação de seus conceitos, esta fica disponibilizada na disposição da figura 3:

Figura 3 - Caracterização da Matriz Ansoff

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	NOVOS	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Autor do trabalho (2022)

No quadro 3, está reproduzida a Matriz que foi aplicada analisando o mercado e os produtos da LTX:

Quadro 3 - Caracterização da Matriz Ansoff

	PRODUTOS ATUAIS	PRODUTOS NOVOS
MERCADOS ATUAIS	PENETRAÇÃO DE MERCADO 1. Elaborar vendas casadas para distribuidoras, aumentando assim o valor do ticket médio.	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO 1. Investir em cores novas dos produtos; 2. Fabricar balões em mais tamanhos.
MERCADOS NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO 1. Implantação de um site para divulgação; 2. Expor os produtos em lojas virtuais; 3. Expandir a propagação através de aderir o e-commerce.	DIVERSIFICAÇÃO 1. Atendimento a festas particulares juntamente com decoradores profissionais.

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Diante das informações recolhidas e aplicadas à matriz Ansoff, percebe-se que a empresa possui oportunidades a serem destrinchadas, tais como diretamente atuar em festas, fornecendo material para os profissionais. Também, cita-se o

potencial a ser explorado pela implementação do canal online para vendas da empresa.

4. ORGANIZAÇÃO

Inicialmente, observa-se que a LTX reúne características necessárias que permitem defini-la como uma organização. Nela, encontram-se recursos físicos e humanos que através de processos transformam os insumos em balões e demais produtos, tudo isso visando atender as necessidades de seus clientes. Por mais que esses procedimentos não estejam formalizados e não foram entendidos pelos colaboradores, ainda assim eles acontecem de forma natural.

Uma organização é um conjunto de recursos, sistema de operações e a necessidade de garantir satisfação ao cliente. Os recursos são compreendidos como o espaço, instalação, máquinas e, principalmente, por pessoas, estas que utilizam os demais artifícios e podem ser categorizadas hierarquicamente. Já as operações são as que fazem a transformação da matéria prima e agregam valor ao produto, tudo isso em uma sequência de processos cronológica e estruturada. (MAXIMINIANO, 2011).

4.1 Histórico Da Organização

A LTX foi fundada no ano de 2005 por dois sócios que já tinham experiência neste ramo do mercado por já terem atuado em uma empresa em São Pulo que também confeccionava artigos em látex. Então, enxergando uma demanda existente na região e a vontade de abrir o próprio negócio, começaram a empreender no setor, constituindo assim os primeiros passos para a implementação da empresa.

Um dos sócios operava na parte de mecânica, sendo este um fator determinante para firmar o empreendimento, pois tinha assim conhecimento sobre os maquinários necessários. O outro sócio atuava na parte de química, sendo seu conhecimento imprescindível para a aquisição dos primeiros insumos, preparação da matéria prima e domínio das tonalidades dos balões.

Inicialmente, a LTX já tinha contato com clientes e fornecedores da outra empresa, formando assim sua primeira carteira de clientes, que era utilizada por vendedores terceirizados que negociavam com clientes da região e também de São Paulo. Dessa maneira, o negócio foi se estabilizando regionalmente com os primeiros clientes e fidelizando-os gradativamente.

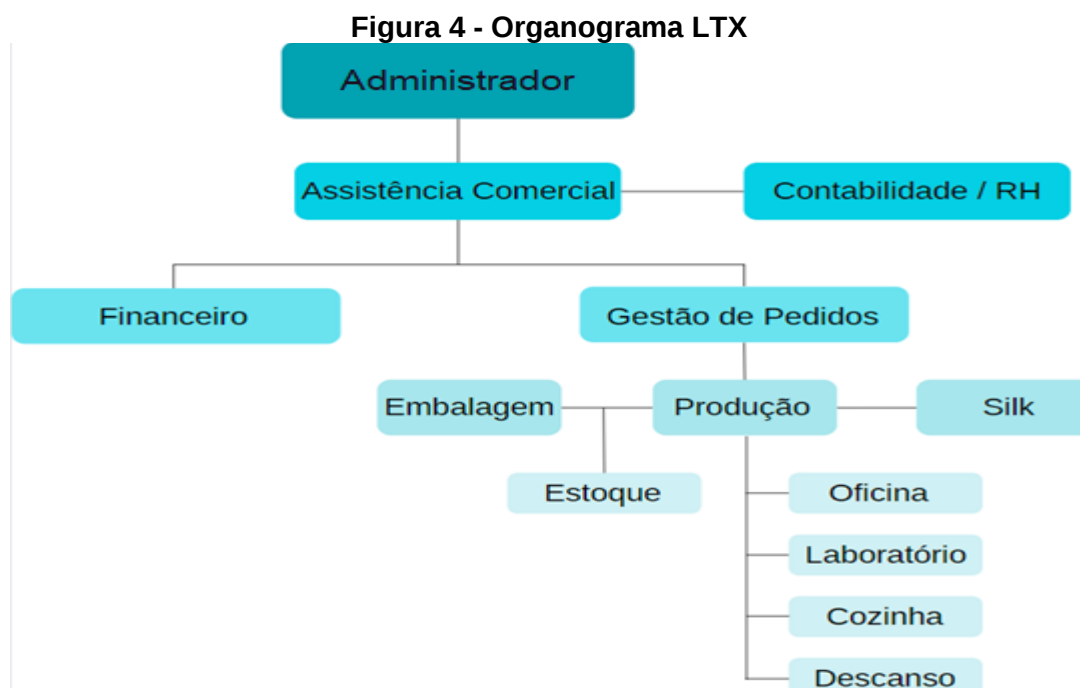
Pouco tempo depois de fundada, a LTX ficava localizada em um barracão relativamente pequeno, depois mudou para o parque industrial da cidade, melhorando as instalações e adquirindo equipamento para aprimorar a qualidade e aumentar a capacidade de produção. Com o passar do tempo, foi acrescentado mais dois barracões, um sendo adquirido seu direito de uso do antigo dono e o outro construído mais ao fundo. A LTX hoje conta com 9 funcionários.

4.2 Estrutura Organizacional

Uma parte que exerce sua influência dentro das organizações são as pessoas. Dito isso, é compreensível a necessidade de mensurá-las e entender como elas estão organizadas.

Morgan (2006) afirma que é necessário pensarmos nas organizações como se fossem máquinas, pois assim pode-se vê-las como algo estruturado e que objetiva atingir um determinado fim. Nesse sentido, elas, quando desenhadas, tornam-se em organogramas. Ainda, o mesmo autor (2006) define o organograma como um padrão de cargos definidos, organizados de maneira hierárquica que facilitam o controle e a comunicação por parte de quem ordena e delega as tarefas.

Na figura 4 está disposto o organograma da empresa LTX:



Fonte: Autor do trabalho (2022).

Para Carvalho e Laurindo (2010) um componente importante para se ter uma boa estratégia corporativa é ter uma estrutura organizacional atuante. Dessa maneira, é requisitado que isso seja feito e registrado de maneira explícita ou implícita dos cargos da organização.

4.3 Unidades Organizacionais

Há diversas formas de definir uma estrutura organizacional e uma delas é justamente vê-la como um conjunto de responsabilidades que podem ser agrupadas distintamente, devendo também ter uma definição de responsabilidade entre esses agrupamentos. (Slack; Jones; Johnston, 2018).

Ainda, para Padoveze e Taranto (2009), ao se referir sobre a departamentalização, conceito este que pode ser entendido como uma unidade organizacional, é preciso identificar em cada repartição quais vão ser as atividades racionais a serem executadas para a fabricação do bem ou a prestação do serviço, a fim de elucidar aos gerentes da empresa.

Abaixo, seguem os departamentos e suas atribuições de acordo com a realidade organizacional observada por este estudo:

Contabilidade/RH: Este setor fica fora da empresa, sendo um escritório especializado que fornece os serviços para a LTX, ou seja, é terceirizado. Tem por atribuição o lançamento dos fatos contábeis no balanço patrimonial, a elaboração da folha de pagamento mensal, a parte burocrática no registro de funcionários e apuração do recolhimento dos tributos.

Assistência Comercial: Efetua a parte de cobranças gerenciando as contas a receber. Realiza o primeiro contato entre a empresa e o cliente, buscando efetivar a venda dos produtos. Busca promover o nome e o portfólio da LTX no mercado local, ampliando assim a carteira de clientes. Intermedia a relação entre os fornecedores de matéria prima e a empresa.

Financeiro: Gerencia as contas bancárias da organização, executa o pagamento dos boletos e dívidas com fornecedores e outras instituições, é responsável pela reunião de informações quanto ao fluxo de caixa e disponibilidade financeira. Auxilia também o escritório terceirizado no lançamento de informações da folha de pagamento e recursos humanos. Elabora as notas fiscais dos itens vendidos.

Gestor de Pedidos: Cria a relação e ordem dos pedidos, anotando informações como a quantidade e cores dos produtos. Controla os níveis de produção de acordo com a demanda. Faz a inspeção de qualidade e determina se os produtos estão aptos para comercialização.

Estoque: Contabiliza a relação de entradas e saídas de matéria prima e materiais. Armazena os produtos acabados que serão entregues aos destinatários.

Embalagem: Recepciona os produtos depois de prontos, sendo a última etapa do processo produtivo. Aloca as embalagens com o auxílio de máquinas, encaminhando-os para a revisão final. Por fim, direciona para o almoxarifado os produtos acabados e semiacabados.

Laboratório: Cuida da pesagem dos materiais, mesclagem de cores novas com corantes, avaliação dos produtos químicos quanto à qualidade e a pureza do látex. Antes do material ser enviado para a produção, é examinado também aspectos como a elasticidade da borracha e durabilidade.

Cozinha: Fica responsável pelo processo de unir os componentes químicos com o látex através de um procedimento térmico. Posteriormente, o resultado dessa mistura é destinado ao repouso de 2 ou 3 dias.

Produção 1: Confecciona os balões mais comercializados em questão de números: os de 6,5 e 7 polegadas. Limpa os balões depois de recolhidos do processo de fabricação.

Produção 2: Produz as demais mercadorias ordenadas pelo responsável pela gestão de pedidos, como os balões personalizados, toucas, luvas, fitas elásticas e balões grandes e especiais.

Oficina: Repara as máquinas quando há uma quebra, faz a manutenção preventiva delas.

Silk: Realiza a pintura dos produtos, faz a preparação das tintas e corantes, operacionaliza as máquinas utilizadas para colorir, monitora a secagem da tinta.

4.4 Layout

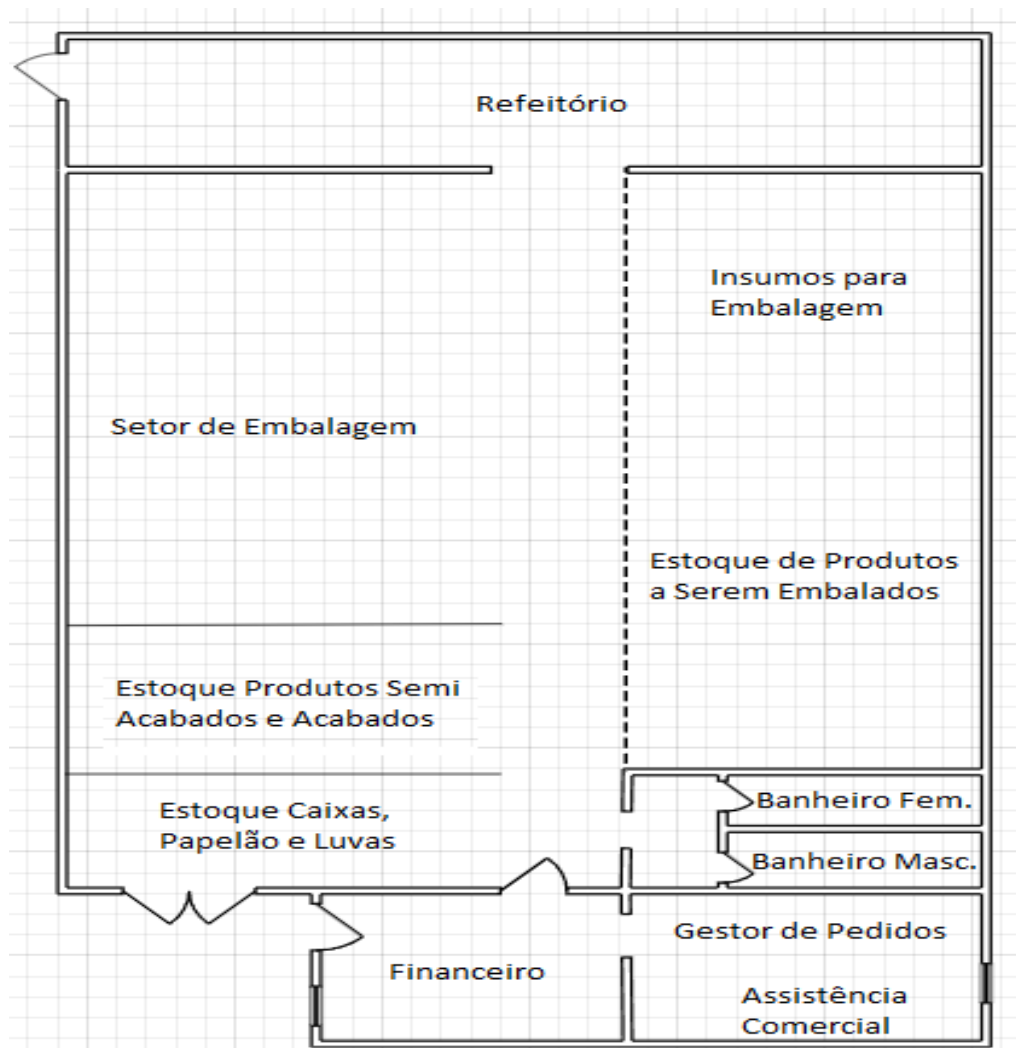
O arranjo físico, podendo ser compreendido como um sinônimo para o Layout, determina como e onde estão alocados os recursos de produção assim como as tarefas necessárias para operar esses recursos. Caso haja falhas na hora de definir o

layout, isso implicar-se-á em demoras no fluxo de produção, levando consequentemente a custos maiores em razão do tempo (Slack; Jones; Johnston, 2018).

Ritzman e Krajewski (2004) evidenciam que o arranjo físico das organizações é um fator competitivo, em que seu planejamento incumbe diretamente na capacidade de gerar resultado na boa alocação das pessoas, dos equipamentos e na melhor utilização possível do espaço físico. Além disso, é importante ressaltar que a má gestão do local de trabalho pode gerar insegurança, riscos à saúde, perigos desnecessários e imperfeições na comunicação.

Atualmente, a LTX conta com um terreno contendo 4 barracões disponíveis para a produção, divididos da seguinte maneira que estão expostas nas figuras 5, 6, 7 e 8:

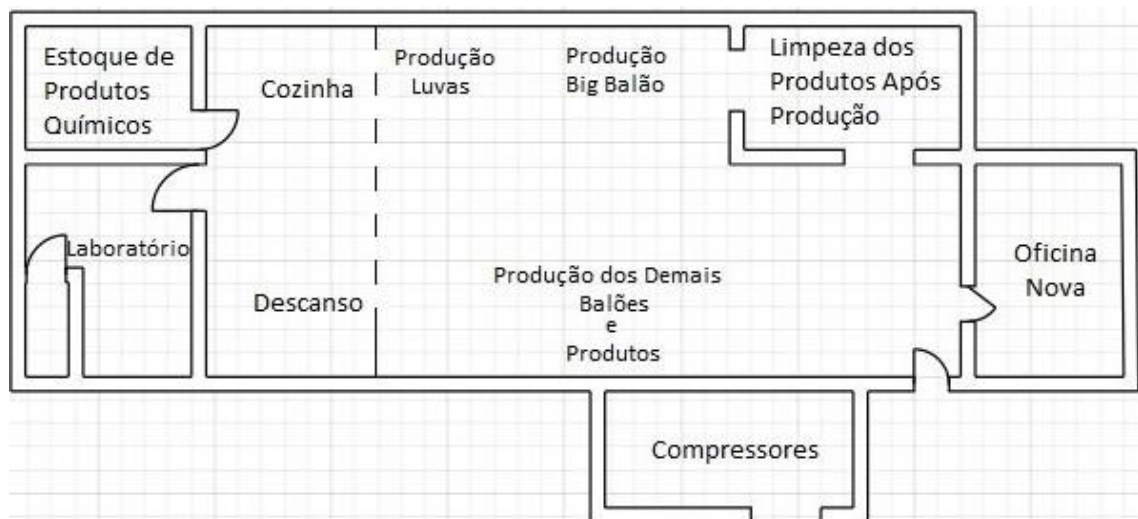
Figura 5 - Layout Galpão 1



Fonte: Autor do trabalho (2022).

Este barracão engloba o refeitório, a embalagem, almoxarifado e os setores financeiro, gestão de pedidos e assistência comercial. É importante notar que o refeitório precisa necessariamente estar alocado neste galpão, haja vista que ele é o único que não possui contato com produtos químicos e tintas que podem intoxicar os alimentos. O setor de embalagem também está estrategicamente posicionado, pois ele é a última etapa do processo produtivo e está situado no local menos sujo e impede que uma nova limpeza deva ser feita. Não obstante, os departamentos de gestão de pedidos, financeiro e assistência comercial estão próximos uns dos outros para facilitar a comunicação.

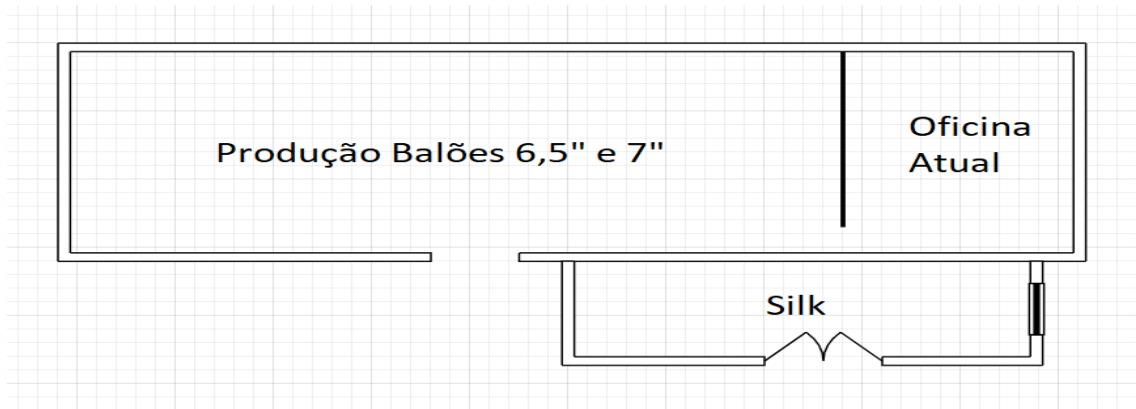
Figura 6 - Layout Galpão 2



Fonte: Autor do trabalho (2022).

O galpão 2, assim como o 3 e o 4, precisam ficar mais afastados do resto dos funcionários da empresa. Isso porque são locais relativamente insalubres, onde todos os funcionários trabalham utilizando máscaras de proteção. É notório que as unidades que preparam a matéria prima antes da produção (estoque de produtos químicos, laboratório, cozinha e descanso) estão umas do lado das outras, o que gera economia de tempo

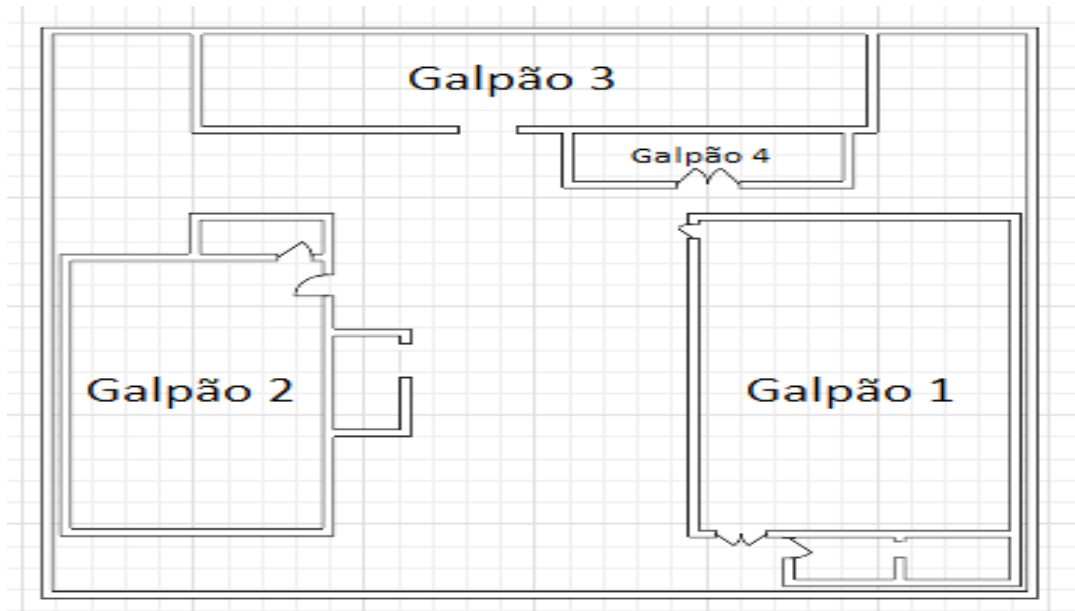
Figura 7 - Layout Galpão 3 e 4



Fonte: Autor de trabalho (2022).

A figura 7 dispõe sobre a localização dos setores de silk, a oficina e produção dos balões 6,5 e 7 polegadas. A oficina está em processo de transição, onde passará para o barracão 3, sendo que seu futuro espaço vago dará lugar a expansão da produção dos balões anteriormente citados.

Figura 8 - Layout Geral da Empresa



Fonte: Autor do Trabalho (2022).

A figura 8 abrange um panorama geral de espaço de toda a estrutura da LTX.

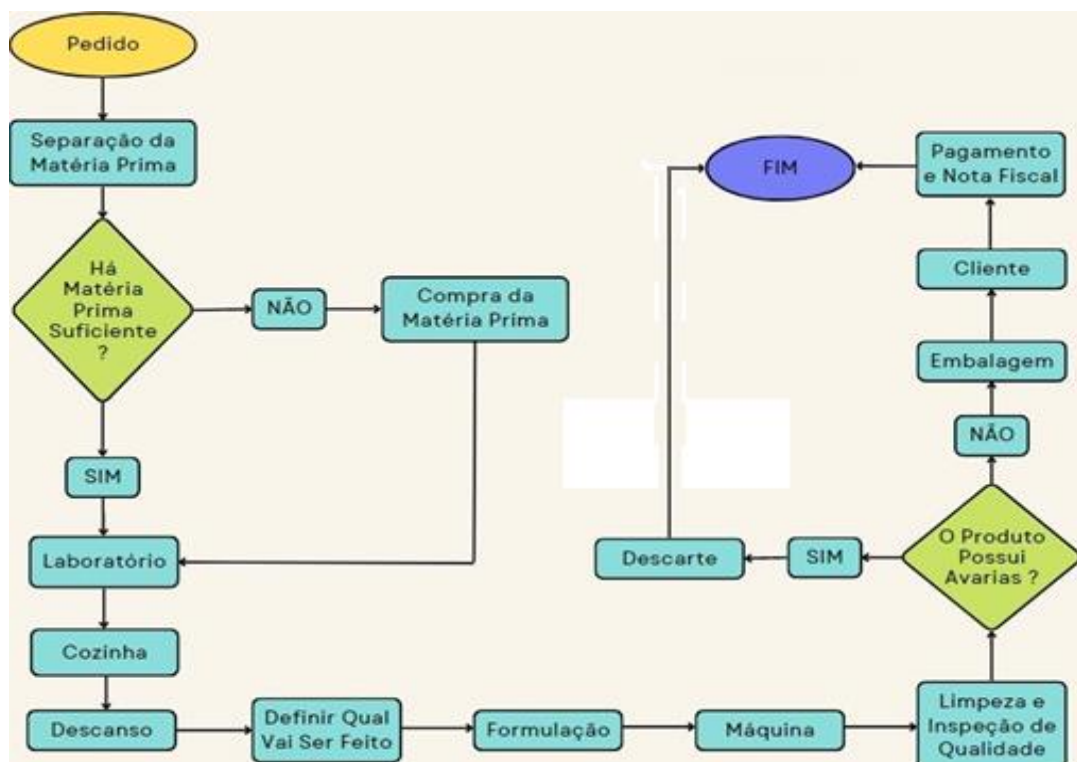
4.5 Processos Operacionais

Ao analisar a conjuntura atual de como se dão as atividades organizacionais, é necessário entender o que são os processos. Ritzman e Krajewski (2004) conceituam processo como um agrupamento de atividade que transforma os insumos e lhe dá valor, criando assim produtos direcionados para as vendas aos clientes. Os processos, que variam de empresa para empresa, nem sempre são diretamente relacionados com a atividade principal, podendo, por exemplo, ser classificados como o processamento de pedidos e o controle de estoque.

4.5.1 Fluxograma Horizontal

O mapeamento do processo, definido aqui como fluxograma horizontal, aborda sobre seu uso de forma detalhada pode identificar possíveis pontos de melhora, uma vez que registra cada estágio do processo, dando uma noção mais clara ao gestor sobre a sequência lógica de processos. Nisso, torna-se viável enxergar possibilidades de mudança na cadeia produtiva de fluxos mal organizados. (Slack; Jones; Johnston, 2018).

Figura 9 - Fluxograma Horizontal LTX



Fonte: Autor do trabalho (2022).

Por sua vez, Oliveira (2013) expressa sobre o conceito de fluxograma, que indica uma representação gráfica de um determinado procedimento. Nela, é preciso conter as operações, os encarregados e ou as unidades organizacionais responsáveis.

O processo de uma maneira geral representado pelo fluxograma da figura 9 reproduz a realidade atual da LTX. Nele, verifica-se que tudo tem início com a requisição de produtos feita pelos clientes, denominada de pedido, onde a assistência comercial é encarregada de fazer esse primeiro contato e depois encaminhar para a gestão de pedidos. Em sequência, tem-se a fase de preparação do látex na análise laboratorial, seu cozimento com produtos químicos e o descanso dela. Caso não haja disponibilidade da matéria prima, é feita a compra junto aos fornecedores.

Posteriormente, inicia-se a produção das mercadorias, na qual são utilizados a formulação dos balões (procedimento no qual envolve-se o silk, que também realiza a modelagem), passa-se pelo maquinário de produção e, finalmente, são limpos e levados para a primeira inspeção de qualidade. Quando possui furos e imperfeições são descartados, caso não tenha é dado prosseguimento.

Sequencialmente, o setor de embalagem fica encarregado de empacotar os produtos e realizar a segunda verificação quanto à qualidade. Por conseguinte, encaminha-se para o almoxarifado para posteriormente ser enviado ao cliente, este que recebe a nota fiscal e faz o pagamento.

4.5.2 Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical é um modelo tradicionalmente usado para descrever as operações de um departamento específico de uma organização. Contudo, em algumas ocasiões, também serve para representar operações que envolvem mais de um departamento. Nesse sentido, observando os processos em colunas é possível fragmentar as atividades complexas para melhor entendimento. (LLATAS, 2011).

A autora (2011) ainda dispõe que normalmente o fluxograma vertical é representado por símbolos que facilitam a leitura. Dessa forma, temos bem definido como quantificar o número de operações, transporte, demora, execução ou inspeção e se vão ser gerados arquivos definitivos ou provisórios. Isso favorece o entendimento

Figura 12 - Fluxograma Vertical do Departamento Financeiro

Símbolos		Análise ou operação	Totais	3	Rotina	Atual	X
		Execução ou inspeção		2		Proposta	
		Demora ou atraso		0	Unidade oganizacional:		Financeiro
		Arquivo provisório		0	Efetuado por:		Autor do trabalho
		Arquivo definitivo		1	Data		2022
		Transporte		0	Assinatura:		
Ordem	Símbolos		Setor	Descrição dos Passos			
1			Financeiro	Controla o fluxo de caixa			
2			Financeiro	Movimenta a conta do banco			
3			Financeiro	Verifica o valor das contas a pagar			
4			Financeiro	Auxilia na folha de pagamento			
5			Financeiro	Elabora notas fiscais			
6			Financeiro	Faz o pagamento			
7			Financeiro	Arquiva os comprovantes			

Fonte: Autor do trabalho (2022).

A figura 12 descreve a rotina do departamento financeiro, onde expõe a atuação do departamento financeiro.

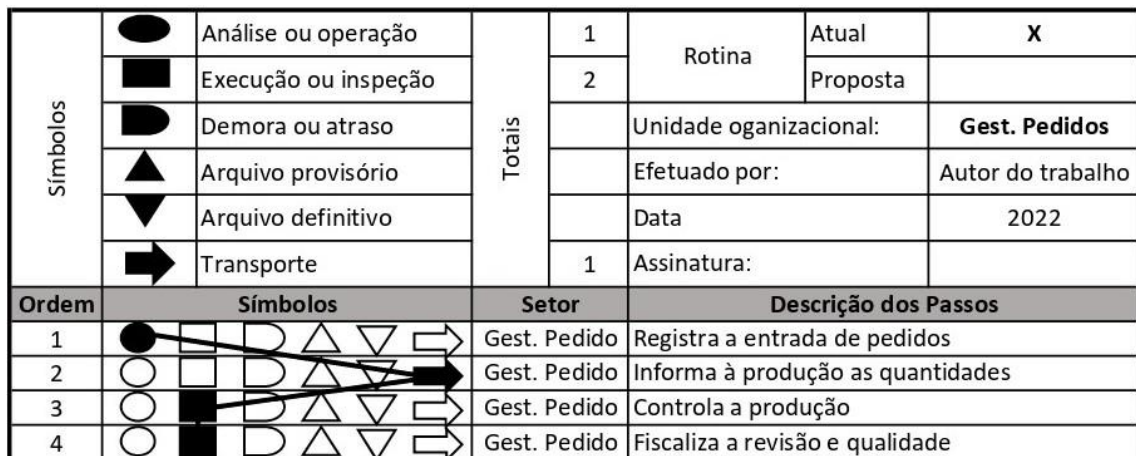
Figura 13 - Fluxograma Vertical da Assistência Comercial

Símbolos		Análise ou operação	Totais	3	Rotina	Atual	X
		Execução ou inspeção		1		Proposta	
		Demora ou atraso			Unidade organizacional:		Assistência Comercial
		Arquivo provisório			Efetuado por:		Autor do trabalho
		Arquivo definitivo			Data		2022
		Transporte			1	Assinatura:	
Ordem	Símbolos		Setor	Descrição dos Passos			
1		    	Comercial	Anuncia os produtos			
2		    	Comercial	Recpciona e conversa com os clientes			
3		    	Comercial	Faz a mediação da venda			
4		    	Comercial	Direciona as informações para a Gestão de Pedidos			
5		    	Comercial	Realiza o orçamento para compra de matéria prima e insumos de produção			

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Já a assistência comercial, conforme já mencionado, dedica-se a mediar as negociações tanto com clientes quanto com os fornecedores. Também encaminha as informações de pedidos e faz a divulgação dos produtos pelos canais de comunicação da empresa com o público.

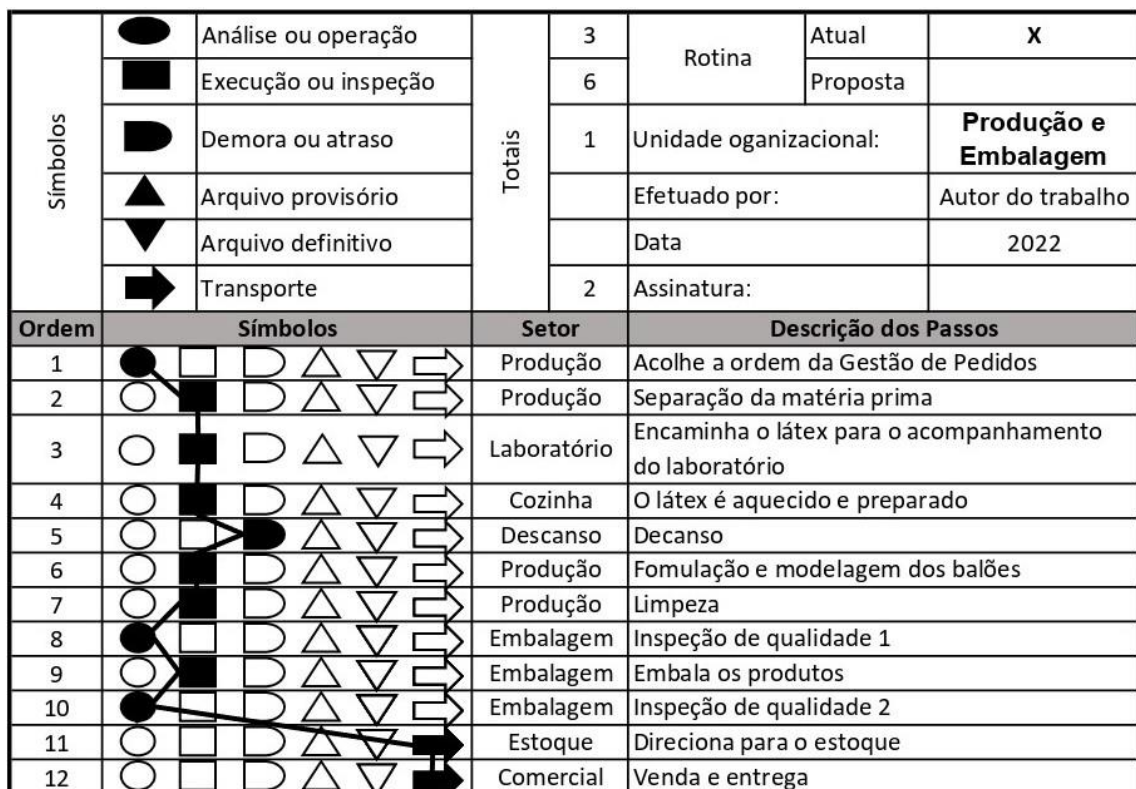
Figura 14 - Fluxograma Vertical da Gestão de Pedidos



Fonte: Autor do trabalho (2022).

O gerenciamento de pedidos tem por obrigação cumprir com o fluxo e direcionamento corretos da produção, cuidando da quantidade e qualidade produzidas.

Figura 15 - Fluxograma Vertical da Produção e Embalagem



Fonte: Autor do trabalho (2022).

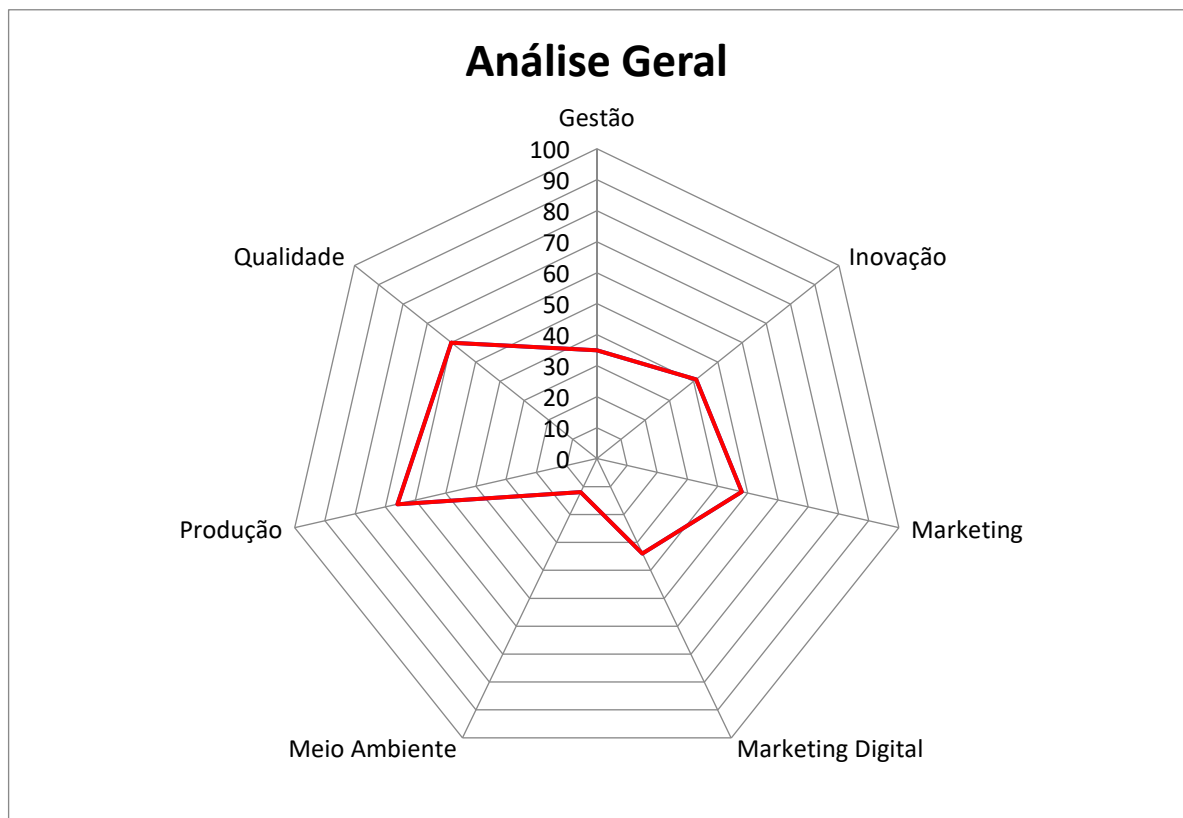
A figura 15 aborda sobre o processo produtivo de um modo global.

5. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Nesse tópico do presente trabalho, será abordado o quesito de visualizar como a empresa encontra-se neste momento em relação a determinados campos de atuação. Para isso, o gráfico radar, que será utilizado como ferramenta aliada ao diagnóstico aplicado em forma de questionário, auxiliará a compreender os dados que serão plotados em uma escala de avaliação de 0 a 100, onde quanto mais perto a linha vermelha estiver do 0 (centro do gráfico) apresenta-se como ruim e o inverso quando a linha estiver próxima à nota 100.

Sendo assim, para Tague (2005) o gráfico radar é uma espécie de gráfico que mais se parece com uma teia de aranha, onde as dimensões são traçadas em uma linha e partem de um ponto central. Sua utilização é recomendada a partir de três fatos; para medir progressões; quando várias variáveis estão sendo medidas para avaliar o desempenho geral e; quando não é necessário ponderar a importância relativa das variáveis.

Gráfico 1 - Análise Geral



Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Conforme pode-se perceber, o gráfico 1 disponibiliza as sete dimensões que serão objetos de estudo, sendo elas a Gestão, Inovação, Marketing, Marketing Digital, Produção e Qualidade.

De maneira geral, a Qualidade e o Marketing são as dimensões que mais se destacaram positivamente, mas que ainda necessitam de melhorias para pontuar melhor o gráfico. Pode-se dizer ainda que muitos quesitos que foram abordados no questionário são praticados, mas não possuem processo formalizado e falta o registro de informações.

Visivelmente, percebe-se que as áreas que mais precisam de atenção e melhorias são a Gestão, Inovação e, principalmente, o Meio Ambiente. Dessa maneira, serão propostas sugestões de melhorias com a finalidade de integrar esses setores aos demais da organização.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

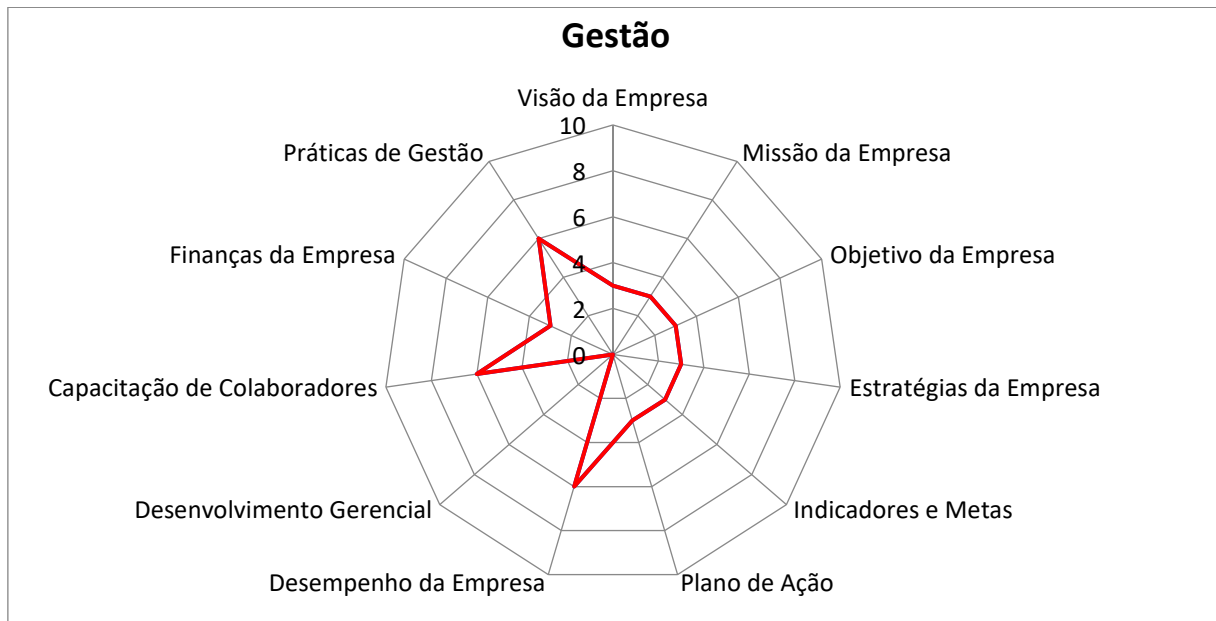
A análise e discussão dos dados se darão em cima das dimensões apontadas no gráfico 1, as quais são: Gestão, Inovação, Marketing, Marketing Digital, Meio Ambiente, Produção e Qualidade.

6.1 Gestão

A efetividade da gestão é um dos pontos chaves para seu sucesso, por isso Santos (2008), define que a gestão pode ser compreendida como um procedimento de coordenação e inclusão de recursos, que busca concretizar objetivos pré-estabelecidos, por meio da realização de atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Conforme será visto no gráfico 2, pode-se perceber que existem pontos falhos que merecem ser mencionados para uma futura ação corretiva. Os pontos que mais se destacam nesse tema são as partes de finanças da empresa e desenvolvimento gerencial.

Já os pontos relativamente positivos foram o da capacitação de colaboradores, estes que recebem treinamento regularmente, e o desempenho da empresa que é avaliado constantemente.

Gráfico 2 - Gestão

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Sobre as finanças da empresa, ressalta-se que o fluxo de caixa não é utilizado. Na visão de Friedrich e Brondani (2012), o fluxo de caixa constitui função primordial no planejamento financeiro das empresas. Entende-se fluxo de caixa por registros que documentam a movimentação do dinheiro do caixa, onde é levado em consideração as entradas e saídas dos recursos.

A figura do gestor é indispensável para a empresa, visto que ele é a autoridade para coordenar as ações. Segundo (HERMAN, 1993), para que qualquer tipo de empresa tenha êxito em suas atividades, é essencial uma boa liderança, uma boa administração e uma equipe de pessoas com conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes para desempenhar em um nível suficientemente alto de produção e cumprir a missão da organização.

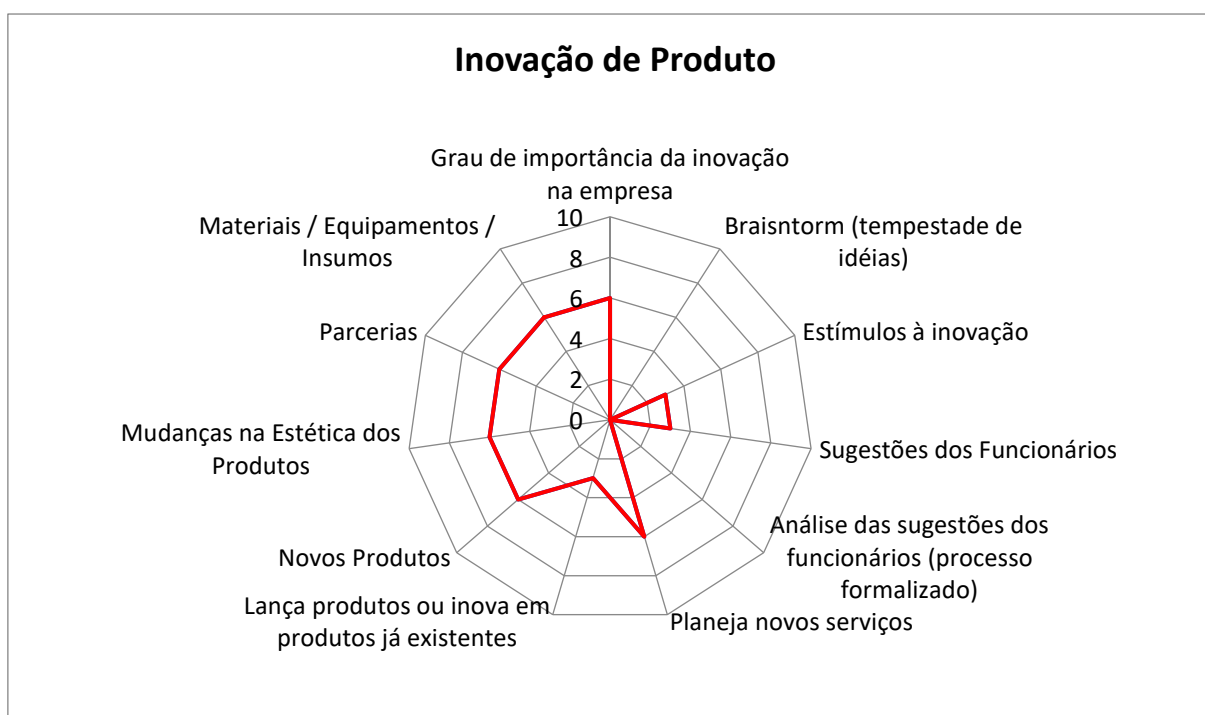
6.2 Inovação de Produto

A inovação, quando trabalhada de maneira correta pode gerar benefícios, já que é possível atualizar pontos cruciais tais como o portfólio e os processos organizacionais. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) argumentam o entendimento da inovação como um processo traz à tona a necessidade de que ela seja gerida na forma de entradas, saídas, atividades e subprocessos, meios de controle, objetivos,

parâmetros e recursos. Conforme esses autores, gerir a inovação é basicamente conceber, melhorar, reconhecer e compreender as rotinas efetivas para geração de inovações, bem como facilitar seu surgimento dentro da organização.

Para Drucker (1985) inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente. Pode ser considerada uma disciplina, pode ser aprendida e praticada.

Gráfico 3 - Inovação de Produto



Fonte: Autor do Trabalho (2022).

O gráfico 3 apontou que a empresa tem uma relativa preocupação com o lançamento de novos produtos. Isso é perceptível quando levamos em consideração, por exemplo, que no momento atual a LTX está investindo na produção independente de velas para bolos de aniversário, produto este que está na fase de experimentação. Entretanto, também se constatou que a reunião de informações e sugestões pelos funcionários tem sido comprometida e não é registrada.

A técnica do *brainstorming*, utilizada para gerar um grande volume ideias sobre determinado assunto, foi descrito por Osborn (2004) como um instrumento para

dar uma dinâmica criativa a um grupo de pessoas para buscar soluções a um assunto. Ainda, todos os pensamentos e discussões devem ser anotados e registrados.

O feedback, visando melhorar o quesito da análise de sugestões dos clientes, foi descrito no trabalho de Bertalanffy (2010) da Teoria Geral dos Sistemas, o qual dispõe que os sistemas alcançam novos conceitos e evolução por meio da troca de entradas e saídas, o que gera uma interação. Essa interação pode ser entendida como feedback.

6.3 Marketing

Em um mundo globalizado atual, pode-se dizer que o marketing é a “alma do negócio”. Para Kotler e Keller (2006), o marketing busca uma maneira de unir a satisfação de necessidades humanas com as necessidades de lucratividade de uma organização. Isso acontece quando uma das partes procura maneiras de observar e busca respostas desejadas das outras partes para exercer seu poder de troca. O marketing atua na escolha de mercados-alvo, de maneira a fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente.

Por contar com um extenso portfólio, uma análise dos produtos da LTX poderia dar uma ideia ao gestor quanto à lucratividade deles. Essa análise poderia ser feita nos moldes do ciclo de vida do produto, que de acordo com Kotler e Keller (2006), o ciclo de vida do produto é dividido em quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A introdução é o momento no qual o produto é apresentado ao mercado. É o período em que o crescimento é mais devagar, pois além do recente lançamento, o lucro é comprometido em razão dos investimentos no produto. Na fase de crescimento, a produção cresce de acordo com a elevação da demanda e os lucros começam a aparecer. Na maturidade, o crescimento das vendas já não é mais alcançado e o produto tende a uma estabilidade no faturamento do caixa, então a empresa precisa buscar meios mais baratos de produção para lidar com a concorrência. No estágio de declínio as vendas decaem e o produto começa a dar prejuízo, sendo a empresa obrigada a se desfazer dele.

A comunicação com os clientes torna-se imprescindível para a fidelização dele para com a marca e o produto. Kotler e Keller (2013) define que o papel do marketing não se restringe à efetivação da venda do produto, já que podem existir insatisfações

e inquietações que levem o consumidor a tomar ações que podem ser prejudiciais a organização. Por outro lado, quando o cliente é bem atendido com um bom produto, ele pode recomendá-lo para outras pessoas.

Gráfico 4 - Marketing



Fonte: Autor do Trabalho (2022).

O gráfico 4 mostra que, apesar de boas relações com fornecedores e um catálogo em versões física e digital, percebe-se pontos relativamente falhos. Dentre eles, mostra-se imprescindível que para poder usar sua marca e elaborar um planejamento de marketing eficiente, é necessário entender em qual fase do ciclo de vida o produto se encontra e se compensa para a empresa mantê-los.

De maneira semelhante, um dos fatores que possibilitariam a empresa conhecer e traçar um perfil de clientes que fazem negócio seria realizar uma comunicação de maneira padronizada e com critérios definidos.

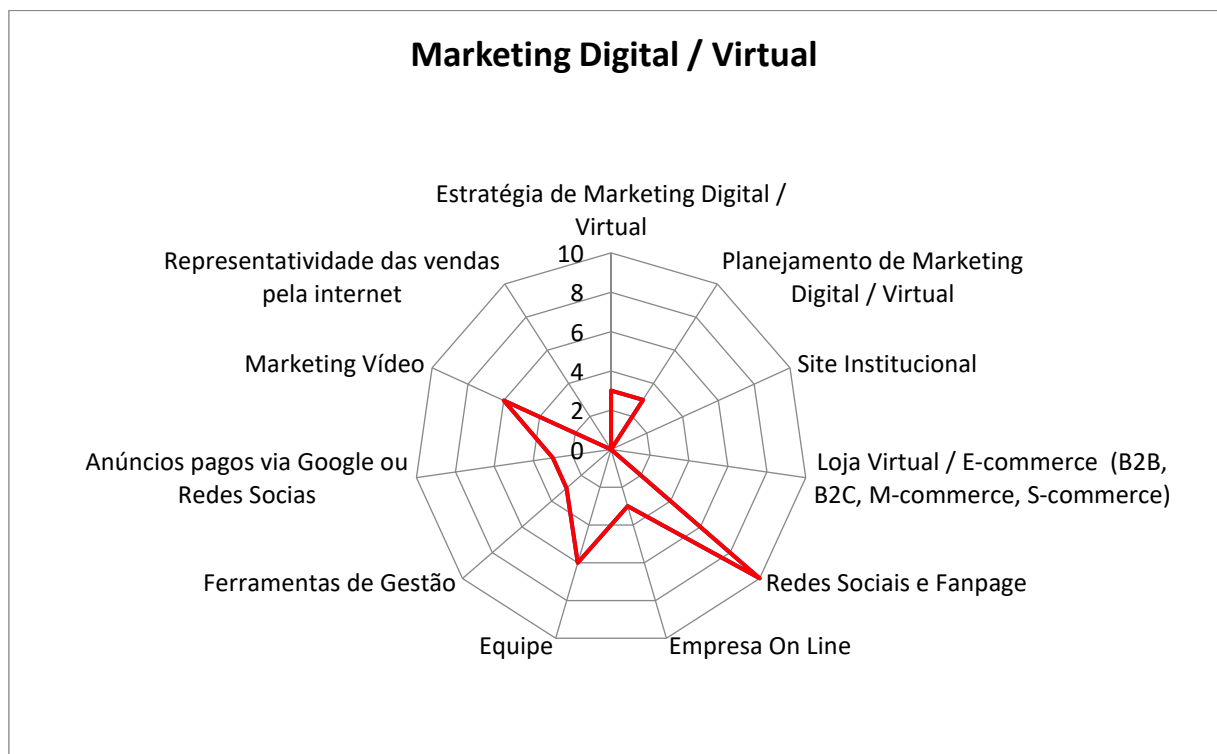
6.4 Marketing Digital / Virtual

Limeira (2010, p. 10) define marketing digital ou e-marketing como sendo “o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida”.

Uma das maneiras para propagar o marketing no ambiente virtual seria ter um site que pudesse ser buscado por potenciais clientes na internet. “O Marketing de Busca pode proporcionar uma audiência extremamente qualificada para o site, maximizar a visibilidade da empresa através da Internet e principalmente aumentar o potencial de conversão de visitantes em clientes” (Teixeira, 2008, p. 48). Desse modo, o marketing de busca sendo utilizado para dar mais visibilidade ao site resultaria em um maior número de acessos.

Quanto ao faturamento em si, é evidente que uma loja virtual poderia ser um novo espaço da empresa para futuras vendas, haja vista que há uma constante crescente nos últimos anos neste setor. Conforme levantamento da Neotrust, empresa responsável pelo monitoramento do e-commerce brasileiro, a receita deste segmento representou R\$ 161 bilhões em 2021, um aumento em 26,9% em relação a 2020 e tem projeção de crescimento para 2022. (E-commerce Brasil, 2022).

Gráfico 5 - Marketing Digital / Virtual



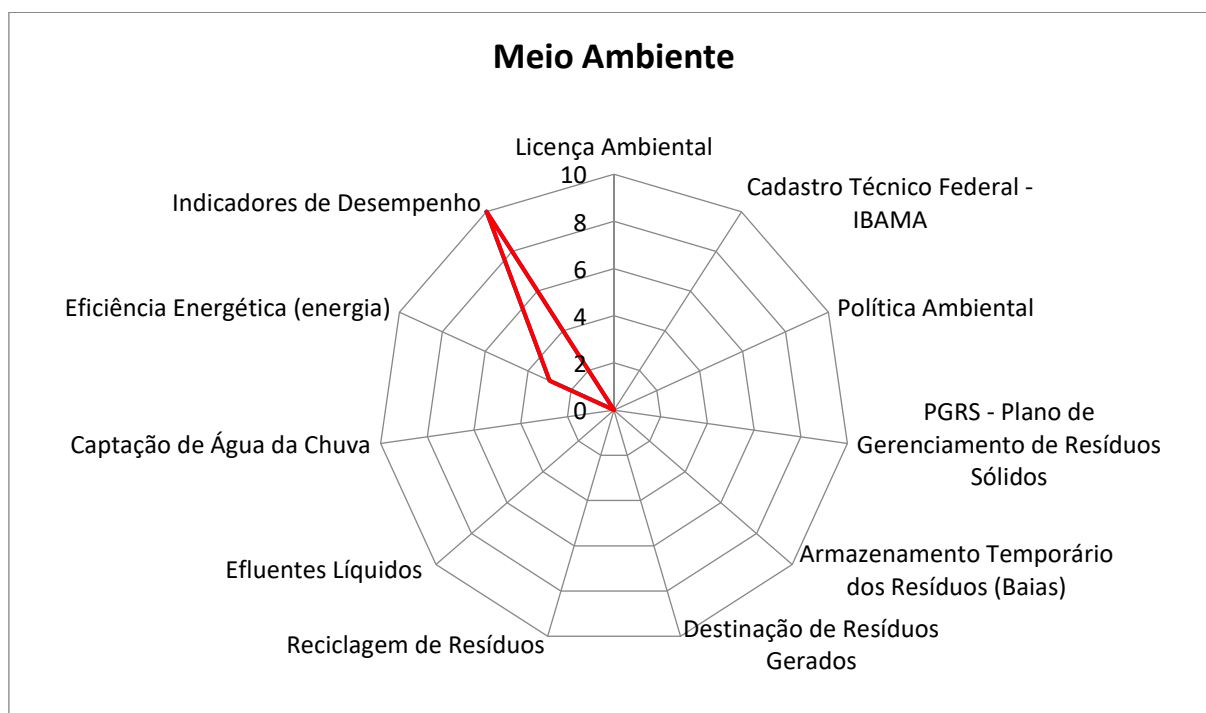
Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Visualiza-se no gráfico 5 algumas dimensões que não foram pontuadas, até porque elas não estão presentes no momento, sendo elas a representatividade das vendas pela internet, site institucional e loja virtual. A principal razão pela qual esse evento ocorre é porque a empresa tem um foco maior na produção e a maior parte de suas vendas são destinadas a empresas e não ao público em geral.

6.5 Meio Ambiente

O meio ambiente, de acordo com a Lei N° 6.938/81, representa “o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”. (BRASIL, 1981). Dito isso, é dever legal das empresas em solo brasileiro cuidar do ecossistema em que estão presentes, visto que estão sujeitas a penalizações perante a lei.

Gráfico 6 - Meio Ambiente



Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Sobre o meio ambiente, ressalta-se que, por opção, a empresa não forneceu todos os dados necessários para o preenchimento do questionário. Contudo, foram pontuados dois itens, sendo que foi apresentado um bom índice nos indicadores de

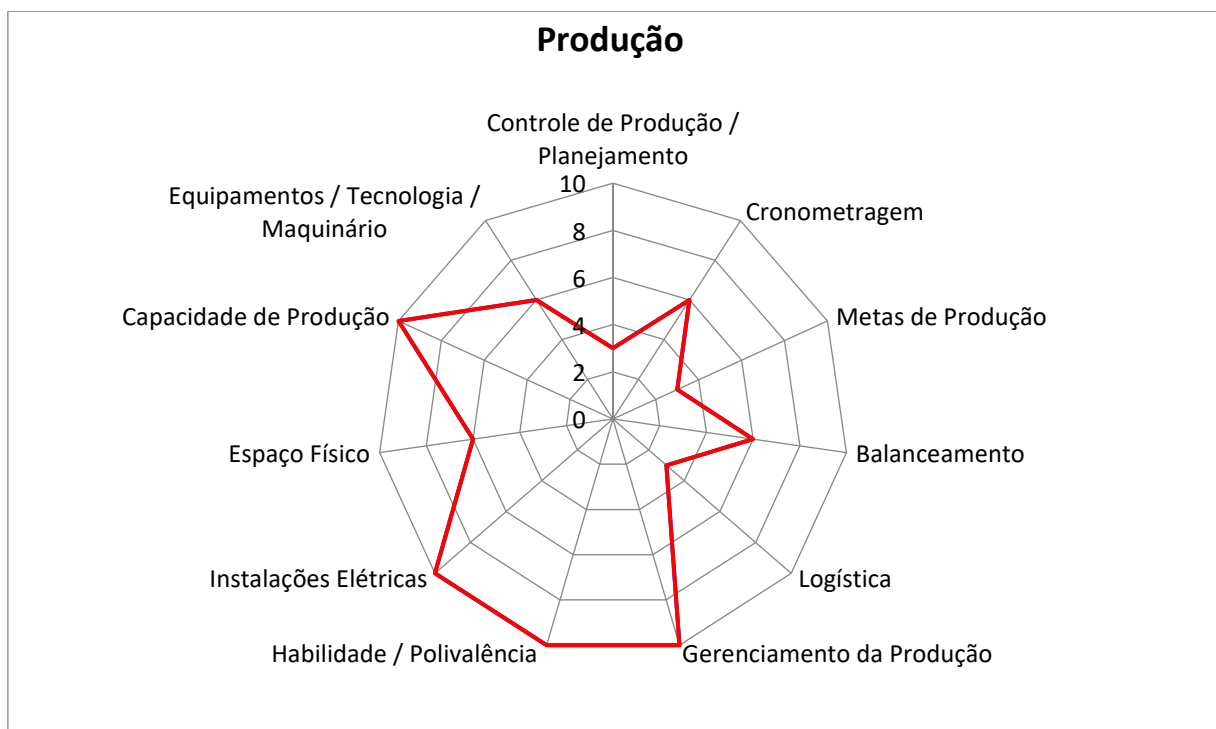
desempenho e há um planejamento para elaboração de Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas com profissional habilitado, demonstrando que a empresa tem preocupação quanto à eficiência energética.

Ainda, há de se ressaltar que a empresa não possui um plano de gerenciamento de resíduos sólidos estruturado e bem definido, o que pode ser objeto de melhoria. Em um segundo momento, após a implementação do plano, outro fator indispensável é o de alocar os resíduos em um local adequado, visto que os mesmos ficam juntos com os setores produtivos, o que ocasionalmente gera atrasos e perda espaço.

6.6 Produção

Para entender o que significa administrar a produção, precisa-se entender que é uma atividade que gerencia recursos que se transformam em serviços ou produtos. O setor de produção é quem fica incumbido de realizar esse processo. Todas as empresas possuem uma subdivisão de produção, pois elas sempre produzem algo. (Slack; Jones; Johnston, 2018).

Gráfico 7 - Produção



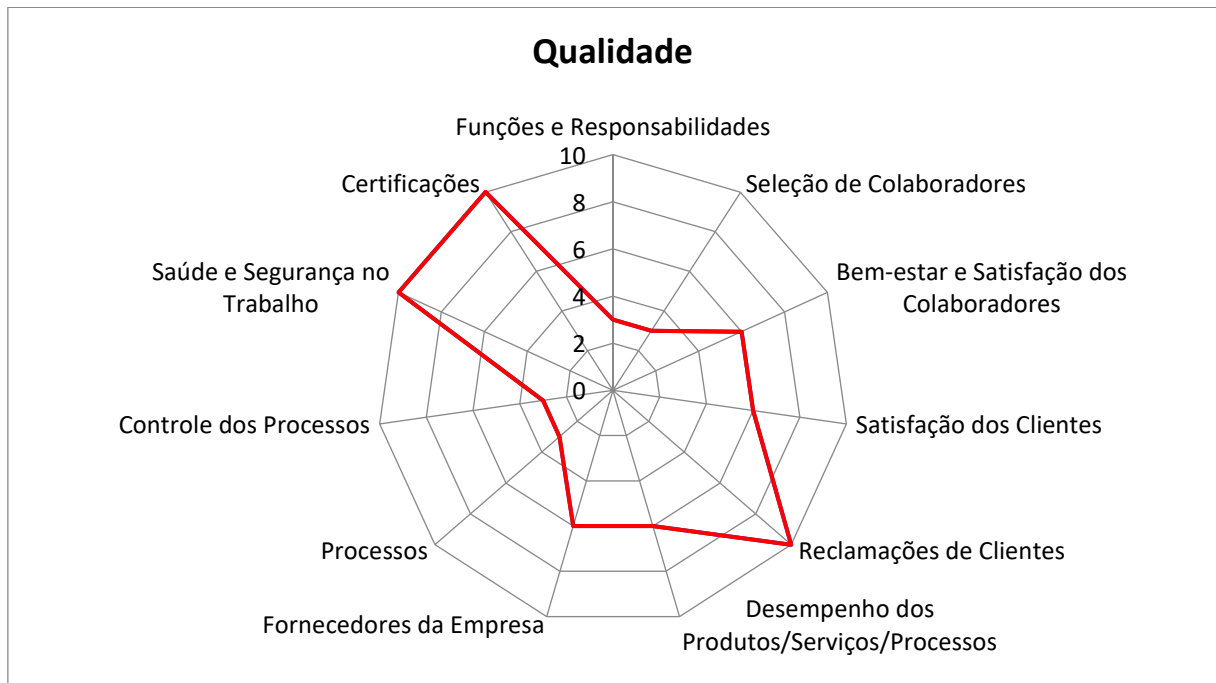
Fonte: Autor do Trabalho (2022).

De maneira geral, o gráfico 7 referente à produção foi o que apresentou o melhor desempenho. Conforme já mencionado anteriormente, a empresa dá um enfoque e atenção maior nesta área, pois segundo o gestor é a área mais importante e que dá mais impacto na organização. Entretanto, pode-se perceber que a logística dentro da empresa e as metas de produção estão em descompasso com o restante das posições.

Ainda, por contar com somente um colaborador encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção, o campo de controle de produção / planejamento recebeu uma pontuação insatisfatória. Entretanto, mesmo com a adversidade encontrada, o problema não se mostra tão relevante no momento pelo porte da empresa e pelo volume de produção.

6.7 Qualidade

A gestão da qualidade, quando bem aplicada na organização, pode gerar benefícios para organização. Paladini (2010), argumenta que uma gestão da qualidade precisa ser fundamentada com base na coerência entre seus procedimentos. Sua implantação, todavia, requer cautela e uma metodologia adequada com formalização para assim ser gerida. Paladini (2010) também diz que a qualidade está voltada a uma série de fatores distintos e abrangentes e que a qualidade pode ser considerada como uma filosofia dentro da empresa e que é voltada ao consumidor final do produto ou serviço.

Gráfico 8 - Qualidade

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Quanto à dimensão da qualidade, é reconhecível que a falta de formalização afetou os resultados do diagnóstico nessa área. O controle dos processos, assim como a parte dos processos em si, até possui controle e padronização, mas estes não estão documentados. Quanto às partes de seleção de colaboradores e definição de funções e responsabilidades, a mesma imperfeição citada anteriormente, a falta de registrar, também acontece.

7. PLANO DE AÇÃO

Baseado na metodologia 5W 2H, foram elaborados planos de ações das sete dimensões analisadas durante o diagnóstico. As atividades sugeridas visam a correção e aperfeiçoamento dos setores da organização, cabendo aos gestores a oportunidade, conveniência e análise das propostas apresentadas.

Complementarmente, constam também dados da situação atual e os tópicos a serem abordados, além da ferramenta 5W 2H, que dispõe sobre o que fazer (what), como fazer (how), até quando fazer (when), quem fará (who), onde fazer (where) e quanto vai custar (how much).

7.1 Gestão

Quadro 4 - Gestão

Plano de Ação		
Área	GESTÃO	
Tópico	Desenvolvimento Gerencial	Finanças da Empresa
Situação	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.	Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
O que fazer? Ações	Capacitar o gerente	Elaborar planilha no Excel de fluxo de caixa
Como fazer? Atividades	Por meio de curso profissionalizante	Através de planilhas prontas e integradas ao sistema
Até quando fazer?	Fevereiro de 2023	Julho de 2023
Quem fará?	Administrador	Departamento Financeiro
Onde fazer?	No SENAC	Na Empresa
Quanto que vai custar?	Valor/hora do gestor + R\$ 1.200,00 do curso	Valor/hora do colaborador

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

A primeira ação, voltada para a capacitação do gerente, tem como foco o aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades gerenciais e de liderança. Uma liderança bem exercida é capaz de integrar todos os setores da organização a trabalhar em sinergia, produzindo um efeito sistêmico eficaz. O SENAC (Serviço

Nacional de Aprendizagem Comercial) é uma instituição reconhecida e que proporciona um ambiente de aprendizado estruturado e adequado.

Quanto às finanças da empresa, observa-se que os controles financeiros até existem, mas não formalizados. A adoção do fluxo de caixa, além de cumprir com o objetivo de documentar as entradas e saídas do caixa, servirá também para o gestor ter uma melhor visualização de onde os recursos estão sendo aplicados, sendo assim uma ferramenta disponível para tomadas de decisões.

7.2 Inovação de Produto

Quadro 5- Inovação de Produto

Plano de Ação		
Área	INOVAÇÃO DE PRODUTO	INOVAÇÃO DE PRODUTO
Tópico	<i>Braisntorming</i> (tempestade de ideias)	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)
Situação	Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.	Não há análise das sugestões e ideias.
O que fazer? Ações	Reunir ideias dos colaboradores	Analisar a viabilidade / operacionalidade das sugestões recolhidas e registrar
Como fazer? Atividades	Reuniões que envolvam toda a equipe	Reuniões para tratar dos assuntos específicos de cada setor
Até quando fazer?	Julho de 2023	Julho de 2023
Quem fará?	Todos os colaboradores	O gestor e os responsáveis pelo setor a ser estudado
Onde fazer?	No escritório da empresa	No escritório da empresa
Quanto que vai custar?	Valor/hora dos colaboradores	Valor/hora dos colaboradores

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Conforme diagnosticado, a empresa não utiliza e desconhece a técnica do *brainstorming*. Uma das maneiras para corrigir isso seria a própria aplicação do método, visto que a prática pode se desdobrar em um fator cultural na organização e ser capaz de não só gerar opiniões quanto a melhorias nos produtos, mas também de resolver demais problemas em outros setores.

Paralelamente, para que essas ideias não se percam e não sejam esquecidas e considerando que podem ser úteis no futuro, uma ação recomendada seria a adoção do hábito de anotar essas informações. Isso pode ser feito de diversas maneiras, como por exemplo redigir uma ata de reunião ou transcrever as concepções em documentos nos computadores.

7.3 Marketing

Quadro 6 - Marketing

Plano de Ação		
Área	MARKETING	MARKETING
Tópico	Análise do Ciclo de Vida do Produto	Comunicação com os Clientes
Situação	Faz análise esporadicamente, mas sem critérios.	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
O que fazer? Ações	Compreender e utilizar o conceito do tópico	Criar plano operacional pós-venda e pesquisas de qualidade e satisfação com clientes
Como fazer? Atividades	Mensurar e acompanhar através dos pedidos cadastrados no sistema a margem de lucro e o nº de vendas	Entrando em contato com clientes, principalmente os mais novos
Até quando fazer?	Julho de 2023	Janeiro de 2023
Quem fará?	Assistência Comercial	Assistência Comercial
Onde fazer?	No escritório da empresa	Por meio das redes sociais, e-mail e telefone
Quanto que vai custar?	Valor/hora dos colaboradores	Valor/hora dos colaboradores

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Na dimensão de marketing, por contar com um catálogo que exhibe cerca de 20 produtos, uma análise do ciclo de vida dos seus produtos tem capacidade de se mostrar eficaz no presente momento. Isso porque essa verificação, ao elucidar em qual fase o produto se encontra (introdução, crescimento, maturidade ou declínio), o gestor será capaz de julgar a viabilidade e planejar uma possível retirada ou expansão

do objeto no setor de produção. Sendo assim, essas conclusões serão proveitosas no sentido de elaborar futuros planejamentos.

É preciso manter uma comunicação clara com os consumidores da organização, visto que todos os esforços dos colaboradores internos se resultam a atender a satisfação e a entrega de um bom produto para o cliente externo (compradores). Posto isso, aderir à estratégia de buscar feedbacks junto aos usuários finais resultaria em importantes pontos de melhoria no quesito de corresponder com os desejos destes.

7.4 Marketing Virtual / Digital

Quadro 7- Marketing Digital / Virtual

Plano de Ação		
Área	MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	MARKETING DIGITAL / VIRTUAL
Tópico	Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)	Site Institucional
Situação	Não possui loja.	Não possui site institucional.
O que fazer? Ações	Aderir à plataforma de marketplace do Mercado Livre	Criar o site da organização
Como fazer? Atividades	Criando cadastro no site e realizar a postagem dos produtos	Contratar profissional especializado no assunto e repassar as informações necessárias
Até quando fazer?	Janeiro de 2023	Dezembro de 2023
Quem fará?	Assistência Comercial e Gestor de Pedidos	Empresa Terceirizada + Administrador
Onde fazer?	No escritório da empresa	Na sede da empresa a ser contratada
Quanto que vai custar?	Valor/hora dos colaboradores	R\$ 2.500,00 + R\$ 150,00 mensais de manutenção, domínio e hospedagem

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Uma das maneiras que o advento da internet no século XXI gerou foi a das vendas online. Considerando que na última década esta modalidade cresceu exponencialmente e que a LTX não utiliza esse instrumento atualmente, uma das maneiras de começar a entrar neste novo mercado é iniciar em uma plataforma

gratuita e já existente, que permite a venda dos artigos de festa. A ideia aqui inicialmente é voltada para a experimentação, mas nada impede a empresa de criar uma loja própria virtualmente no futuro.

Aliado ao conceito de estar presente nas redes sociais e internet em geral, o marketing digital deve proporcionar à empresa o fato de ser vista e pesquisada, pois uma vez que se está em evidência, a chance de atrair novos compradores é maior. Para alcançar tal feito, o marketing de busca, mediante à implantação um site institucional, é propício para inserir a organização em um outro patamar de buscas na internet, de modo a transparecer as informações e produtos da empresa. O site, que deve ser feito por profissional competente, pode também ser interligado com as redes sociais, de modo a atualizá-lo com postagens diárias.

7.5 Meio Ambiente

Quadro 8 - Meio Ambiente

Plano de Ação			
Área	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE
Tópico	Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Elaboração do EIA/RIMA
Situação	Não informado pela empresa	Não está estruturado e formalizado	Não informado pela empresa
O que fazer? Ações	Passar a armazenar todos os resíduos em local adequado	Elaborar e formalizar o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Levantar os possíveis impactos que podem ser gerados
Como fazer? Atividades	Separar os resíduos por classe de acordo com o PGRS	Recorrendo a serviços de empresa terceirizada	Contratar especialista
Até quando fazer?	Julho de 2023	Junho de 2023	Junho de 2023
Quem fará?	Todos os colaboradores	Profissional habilitado	Empresa especializada e gestor
Onde fazer?	No espaço compreendido como a oficina, que deixará de ser utilizado	Na empresa	Na fábrica da LTX
Quanto que vai custar?	Valor/hora dos colaboradores	R\$ 2.000,00	R\$ 1.000,00 + Valor/hora do gestor

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

O plano de gerenciamento de resíduos sólidos servirá para que a LTX tenha um melhor controle e gerenciamento de resíduos produzidos na fabricação. Dessa maneira, além de ter a oportunidade de agregar valor ao produto e ao cliente com uma linha de produção sustentável, isso refletirá em menores desperdícios, o que consequentemente diminuí os gastos e aumentam os lucros. Uma empresa especializada deve ser contratada para a elaboração do plano e, ao final das atividades, deve protocolá-lo junto ao órgão competente.

A implementação de um EIA/RIMA, conduzida por um profissional especializado, permitirá um eficaz controle e gerenciamento dos impactos ambientais na fabricação. Além de agregar valor ao produto com práticas sustentáveis, a redução de desperdícios resultará em economia e mitigará riscos que podem prejudicar o ambiente.

Em última análise, ao adotar um plano de gerenciamento de resíduos sólidos, algo que é benéfico para a empresa por diversas razões, incorre paralelamente na necessidade de pensar sobre a gestão dos resíduos. Visando isso, verificou-se a possibilidade de armazená-los até que se dê a devida destinação correta, contribuindo para a sustentabilidade ambiental, minimizando os impactos negativos da produção industrial no meio ambiente. Ao adotar práticas de gerenciamento adequadas, a empresa pode reduzir a quantidade de resíduos gerados, promovendo a eficiência no uso de recursos e evitando a contaminação do solo, água e ar.

7.6 Produção

Quadro 9 - Produção

Plano de Ação		
Área	PRODUÇÃO	PRODUÇÃO
Tópico	Logística	Metas de Produção
Situação	O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.	Possui metas informais.
O que fazer? Ações	Utilizar programa gratuito disponível na internet	Criar metas de produção com base nos pedidos e disponibilizar em painel informativo
Como fazer? Atividades	Interligar o sistema utilizado atualmente com o programa	Através de reuniões diárias

Até quando fazer?	Dezembro de 2023	Janeiro de 2023
Quem fará?	Empresa responsável pelo sistema atual	Assistência Comercial + Gestor de Pedidos + Administrador
Onde fazer?	No escritório da empresa	No escritório da empresa
Quanto que vai custar?	Valor cobrado pela prestadora do serviço	Valor/hora dos colaboradores

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Sobre a questão logística dentro da organização, será visto com a empresa que fornece o serviço do sistema atual de efetuar a parametrização com programas de controle de estoque e matéria prima. Isso é essencial para buscar uma metodologia de trabalho que faça um controle em tempo real do estoque, visto que este, em grande volume, pode gerar atrasos no fluxo de caixa. Da mesma maneira, um estoque abaixo do ideal pode deixar a produção parada, o que levaria a atrasos nos pedidos. Portanto, a interligação do sistema atual com o novo programa é uma atividade essencial para garantir uma transição suave e integrada

As metas de produção, as quais no momento atual são definidas informalmente, precisam estar disponíveis e visíveis para cada colaborador. Isso, além de facilitar a comunicação interna, poderá servir como parâmetro para analisar a produtividade de cada colaborador. A criação de metas de produção com base nos pedidos é uma estratégia sólida, pois alinha diretamente as operações com a demanda do mercado. Disponibilizar essas metas em um painel informativo é uma prática transparente que mantém todos os envolvidos cientes dos objetivos a serem alcançados.

7.7 Qualidade

Quadro 10 - Qualidade

Plano de Ação		
Área	QUALIDADE	QUALIDADE
Tópico	Seleção de Colaboradores	Processos
Situação	A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.

O que fazer? Ações	Desenvolver a descrição de cada cargo	Criar um fluxograma que documente cada processo necessário
Como fazer? Atividades	Documentando quais são as funções, requisitos e responsabilidades dos colaboradores	Através de um <i>Brainstorming</i> objetivando a caracterização do trabalho de cada setor
Até quando fazer?	Dezembro de 2023	Dezembro de 2023
Quem fará?	Assistência Comercial + Gestor de Pedidos + Administrador	Todos os colaboradores
Onde fazer?	No escritório da empresa	No escritório da empresa
Quanto que vai custar?	Valor/hora dos colaboradores	Valor/hora dos colaboradores

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Visando a parte do recrutamento, verifica-se que a seleção de colaboradores não é feita com padrões definidos para todos os cargos da empresa. Dessa maneira, para evitar problemas como a rotatividade de funcionários e má eficiência na execução da contratação, propõe-se o desenvolvimento de um documento que contenha a descrição de cargos, de modo a identificar as atribuições e competências que cada posto de trabalho exige.

Os processos da empresa são executados espontaneamente pelos colaboradores, visto que estes têm uma noção do que deve ser feito e realizam as atividades que lhes foram atribuídas. Contudo, como somente alguns processos são oficializados e descritos, isso torna o ambiente de trabalho desorganizado e até mesmo confuso. Porém, quando se tem tudo uniforme, onde um fluxograma bem-feito é capaz de identificar o passo a passo de qualquer tarefa, é possível trabalhar em sinergia e garantir que o produto acabado saia de acordo com o esperado.

8. CRONOGRAMA DAS AÇÕES

O quadro 11 trata sobre o prazo de execução das ações, tendo como início o ano de 2023.

Quadro 11 - Cronograma das Ações

Área	Tópico	Até Quando Fazer?	Situação
GESTÃO	Desenvolvimento Gerencial	Fevereiro de 2023	Não realizado
GESTÃO	Finanças da Empresa	Julho de 2023	Concluído
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Braisntorming (tempestade de ideias)	Julho de 2023	Não realizado
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)	Julho de 2023	Foi implementado
MARKETING	Análise do Ciclo de Vida do Produto	Julho de 2023	Não realizado
MARKETING	Comunicação com os Clientes	Janeiro de 2023	Em andamento
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)	Janeiro de 2023	Concluído
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Site Institucional	Dezembro de 2023	Concluído
MEIO AMBIENTE	Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)	Julho de 2023	Concluído
MEIO AMBIENTE	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Junho de 2023	Em andamento
MEIO AMBIENTE	Elaboração do EIA/RIMA	Junho de 2024	Em andamento
PRODUÇÃO	Logística	Dezembro de 2023	Concluído
PRODUÇÃO	Metas de Produção	Janeiro de 2023	Concluído
QUALIDADE	Seleção de Colaboradores	Dezembro de 2023	Em andamento
QUALIDADE	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.	Dezembro de 2023	Concluído

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

9. VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

9.1. INVESTIMENTOS

Um bom investimento pode ser capaz de trazer benefícios, especialmente quando bem aplicado. Gitman (2010) define o investimento como o processo de aplicar recursos financeiros em projetos ou empreendimentos com a expectativa de obter retornos financeiros futuros. O autor destaca que a escolha do tipo de investimento mais adequado depende de vários fatores, como o perfil de risco do investidor, o prazo do investimento, o montante de recursos disponíveis e as perspectivas de retorno financeiro.

Quadro 12 – Sugestões de Investimentos

Investimento	Valor
Investir no desenvolvimento gerencial	Valor/hora do gestor
Criação de planilhas para melhorar controle das finanças da empresa	Valor/hora do colaborador
Adotar a técnica Brainstorm (tempestade de ideias)	Valor/hora dos colaboradores
Analisar as sugestões dos funcionários (processo formalizado)	Valor/hora dos colaboradores
Análise do Ciclo de Vida do Produto	Valor/hora dos colaboradores
Elaborar plano de comunicação com os clientes	Valor/hora dos colaboradores
Aderir a plataformas gratuitas que introduzam a empresa a Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)	Valor/hora dos colaboradores
Criação do site institucional	R\$ 2.500,00 + R\$ 150,00 mensais de manutenção, domínio e hospedagem
Passar a armazenar resíduos por classe em local adequado (Baías)	Valor/hora dos colaboradores
Fazer o PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	R\$ 2.000,00
Elaboração do EIA/RIMA	R\$ 1.000,00 + valor/hora do gestor
Integrar sistema logístico com programa	Valor serviço prestado
Formalizar as metas de produção	Valor/hora dos colaboradores
Selecionar colaboradores com base em perfil definido	Valor/hora dos colaboradores

Documentar os procedimentos principais, criando assim um padrão	Valor/hora dos colaboradores
---	------------------------------

Fonte: Autor do Trabalho (2022)

O Quadro 12 dispõe sinteticamente sobre os tópicos de investimentos a serem propostos e seus respectivos valores. O investimento está relacionado na melhora da estrutura e dos processos, que podem ser visualizados pelos desdobramentos dispostos. Dessa maneira, vislumbra-se um horizonte a médio e longo prazo para promover a eficiência operacional das atividades.

Os investimentos se fazem necessários para melhorar os processos operacionais da organização, de modo que foram sugeridos para atacar diretamente aspectos identificados como defeituosos e prejudiciais, tais como a capacitação do gestor colaboradores

De forma complementar, pode-se classificá-los sendo aqueles que necessitam de dispêndio financeiro em decorrência da terceirização de serviços, compreendidos aqui como a criação do site e elaboração do PGRS. Há também os que requerem somente o valor/hora e força de trabalho, sendo estas soluções baratas e que ajudam a levantar informações importantes, como a análise do ciclo de vida do produto, e aprimorar os processos organizacionais, caso da seleção de colaboradores e comunicação com clientes.

9.2. CUSTOS

Os custos referem-se aos valores investidos na execução de uma atividade, fabricação de um produto ou aquisição de mercadorias. Inclui, por exemplo, os salários dos trabalhadores envolvidos na produção e o valor da matéria-prima utilizada (PINTO; LIMEIRA; SILVA; COELHO, 2018).

Ainda, pode-se dizer que se dividem em custos fixos e variáveis. Os fixos, para Horngren *et al.* (2004), são considerados assim aqueles que, dentro de um certo intervalo de produção ou de vendas, permanecem constantes, independentemente do nível de atividade da empresa. Já os variáveis são aqueles que oscilam conforme o nível de atividade da empresa, reagindo de forma proporcional aos aumentos ou reduções dessa atividade. Eles também são classificados como custos de atividade, já que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou de vendas. Por

esse motivo, esses custos são diretamente identificados com a atividade produtiva da empresa (LEONE; LEONE, 2010).

Tabela 1 - Estrutura de Custos Variáveis Anuais Do Ano de 2022

Item	Custo
Látex	R\$ 602.953,62
Produtos Químicos (corantes)	R\$ 79.336,00
Caixa de Papelão	R\$ 15.867,27
Embalagem Plástica	R\$ 3.174,41
Luvas de tecido	R\$ 63.468,83
Diesel	R\$ 95.000,00
Total	R\$ 859.800,13

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Com base nos valores apresentados, os custos variáveis da empresa totalizam R\$ 859.800,13 por ano. Isso representa cerca de 47,16% do faturamento anual da empresa, que é estimado em R\$ 1.823.347,67

É importante que a empresa acompanhe e controle seus custos variáveis, especialmente o látex, que representa a maior parte desses custos. A empresa pode buscar maneiras de reduzir esses custos, como negociando preços com fornecedores ou buscando alternativas mais econômicas de matéria-prima.

Tabela 2 - Estrutura de Custos Fixos Anuais Do Ano de 2022

Item	Custo
Energia	R\$ 30.000,00
Água	R\$ 8.400,00
Internet	R\$ 1.200,00
Salários e Encargos Trabalhistas	R\$ 390.887,65
Telefone	R\$ 2.400,00
Escritório de Contabilidade	R\$ 48.000,00
Total	R\$ 480.887,65

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Os custos fixos da empresa totalizam R\$ 480.887,65 por ano, representando cerca de 26,37% do faturamento anual. É importante que a empresa mantenha um controle eficiente desses custos e busque reduzi-los sempre que possível, sem afetar a qualidade e a eficiência dos processos.

Por fim, é importante lembrar que o sucesso financeiro de uma empresa não depende apenas do controle de custos, mas também da eficiência operacional, da gestão financeira eficaz e da diferenciação do produto ou serviço oferecido. A empresa pode buscar formas de melhorar esses aspectos para aumentar sua lucratividade e competitividade no mercado.

9.3. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO

A Demonstração do Resultado do Exercício é um importante documento financeiro que permite avaliar a saúde financeira da empresa, apresentando informações sobre receitas, custos e lucros em um determinado período.

A demonstração do resultado é um documento financeiro que apresenta um resumo dos resultados operacionais da empresa em um determinado período. Geralmente, esses períodos são de um ano e terminam em uma data específica, como 31 de dezembro de cada ano. No entanto, algumas grandes empresas utilizam um ciclo financeiro de 12 meses chamado de ano fiscal, que pode ter outra data de encerramento (GITMAN, 2010).

Ao analisar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) apresentada, pode-se observar que a empresa obteve uma Receita Operacional Bruta na Venda de Mercadorias no valor de R\$ 1.823.347,67, sendo que após as deduções de abatimentos, impostos e despesas operacionais o lucro líquido apurado foi de R\$ 79.379,06. É importante mencionar que a empresa é optante pelo SIMPLES Nacional, um regime tributário simplificado, o que impacta na redução dos impostos e contribuições na dedução da Receita Bruta.

A Receita Líquida de Vendas, resultante dessas deduções, alcançou R\$ 1.542.187,60, evidenciando a efetiva entrada de recursos nos cofres da empresa. O Custo da Mercadoria Vendida (CMV) atingiu R\$ 859.800,13, resultando em um lucro bruto de R\$ 682.387,47, sinalizando uma margem bruta saudável.

Tabela 3 - Demonstração do Resultado do Exercício Projetado do Ano de 2022

Contas	Exercício 2022
RECEITA OPERACIONAL BRUTA NA VENDA DE MERCADORIAS	1.823.347,67
(+) Vendas de Mercadorias	1.823.347,67
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	281.160,07
(-) Abatimentos sobre Vendas	500,00
(-) Vendas Canceladas	0,00
(-) Impostos e Contribuições	280.660,07
(=) Receita Líquida de Vendas	1.542.187,60
(-) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	859.800,13
(=) LUCRO BRUTO	682.387,47
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	630.605,60
(-) Despesas com Vendas	13.266,92
(-) Despesas Financeiras	6.542,48
(-) Despesas com Salários e Encargos	390.887,65
(-) Despesas Administrativas	129.908,55
(-) Outras Despesas Operacionais	90.000,00
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	0,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	51.781,87
(+) OUTRAS RECEITAS	27.597,19
(-) OUTRAS DESPESAS	0,00
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DAS DEDUÇÕES	79.379,06
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS AS DEDUÇÕES	79.379,06

Fonte: Autor do trabalho (2023).

No entanto, as despesas operacionais absorveram uma parcela expressiva desse lucro, totalizando R\$ 630.605,60. Dentre essas despesas, destacam-se os gastos com Vendas (R\$ 13.266,92), Despesas Financeiras (R\$ 6.542,48), Despesas com Salários e Encargos (R\$ 390.887,65), Despesas Administrativas (R\$ 129.908,55), e Outras Despesas Operacionais (R\$ 90.000,00).

Apesar do desafio imposto pelas despesas operacionais, a empresa conseguiu manter um Resultado Operacional Líquido positivo de R\$ 51.781,87. Vale ressaltar que outras receitas, totalizando R\$ 27.597,19, contribuíram para incrementar o resultado final do exercício.

Em suma, a análise da DRE indica que a empresa conseguiu gerar lucro no período, porém, é necessário avaliar a evolução dos resultados ao longo do tempo

para verificar a sustentabilidade da empresa e possíveis melhorias na gestão dos custos e despesas operacionais.

9.4. BALANÇO PATRIMONIAL

Compreender a relevância do balanço patrimonial como ponto de partida é fundamental para a análise da situação financeira e econômica de uma empresa.

Para Assaf Neto (2020), o balanço patrimonial é um demonstrativo estático que apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em um dado momento. Embora sua estrutura possa mudar após seu encerramento, as informações de tendências extraídas de seus grupos de contas são relevantes para conhecer a situação econômica e financeira da empresa. Composto por ativo, passivo e patrimônio líquido, o balanço apresenta suas contas classificadas em grupos dispostos em ordem decrescente de liquidez para o ativo e de exigibilidade para o passivo.

Quadro 13 - Projeção Balanço Patrimonial 2022

Balanço Patrimonial, Exercício 2022			
Ativo		Passivo	
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Disponibilidades	422.905,19	Obrigações a Fornecedores	265.906,84
Caixa	79.379,06	Duplicatas a Pagar	265.906,84
Banco	59.228,64		
Aplicações Financeiras	284.297,49	Empréstimos e Financiamentos	400.000,00
		Bancos conta Empréstimo	400.000,00
Clientes	225.068,85		
Duplicatas a Receber	225.068,85	Obrigações Tributárias	16.548,76
		Impostos e Taxas a Recolher	16.548,76
Estoque	544.903,52		
Estoque de Mercadorias	296.143,22	Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias	64.058,19
Estoque de Materiais de Consumo	248.760,30	Salários	51.246,55
		Contribuições Previdenciárias a Recolher	12.811,64

Total Ativo Circulante	1.192.877,56	Total Passivo Circulante	746.513,79
Ativo Não Circulante		Passivo Não Circulante	
Imobilizado	719.443,50	Empréstimos e Financiamentos	195.500,00
Computadores e Periféricos	8.650,00	Bancos conta Empréstimo	195.500,00
(-) Depreciação Acumulada	(4.320,84)		
Móveis e Utensílios	2.810,99	Total Passivo Não Circulante	195.500,00
(-) Depreciação Acumulada	(783,40)		
Imóveis	210.000,00		
(-) Depreciação Acumulada	(0,00)	Patrimônio Líquido	
Máquinas e Equipamentos	914.703,18	Capital Subscrito	150.000,00
(-) Depreciação Acumulada	(411.616,43)	Lucros Acumulados	820.307,27
		Reserva Legal	21.015,36
		Reserva de Lucros	399.291,91
		Reserva de Contingência	400.000,00
Total Ativo Não Circulante	719.443,50	Total do Patrimônio Líquido	970.307,27
Total Ativo	1.912.321,06	Total Passivo	1.912.321,06

Fonte: Autor do trabalho (2023).

O balanço patrimonial apresentado demonstra a estrutura de ativos da empresa em questão. No Ativo Circulante, é possível identificar que parte relevante dos recursos disponíveis da empresa está em forma de disponibilidades, totalizando 35,45%. Especificamente sobre as disponibilidades, 18,77% correspondem ao caixa e 14,00% em banco, enquanto 67,22% dos recursos estão em aplicações financeiras. Além disso, a empresa possui R\$ 225.068,85 em duplicatas a receber de clientes, demonstrando que ainda há 18,86% do ativo circulante a receber provenientes das vendas realizadas.

Outra conta significativa no Ativo Circulante é o estoque, que totaliza R\$ 544.903,52, representando cerca de 45% do Ativo Circulante total. Desse valor, 54,35% referem-se a estoque de mercadorias e 45,65% em estoque de materiais de consumo. O estoque é uma conta importante para empresas que trabalham com produtos tangíveis, pois representa os bens disponíveis para venda e, portanto, está diretamente relacionado com a capacidade de gerar receita. Contudo, um elevado

estoque pode incorrer em custos de armazenagem adicionais, haja vista que precisam ser armazenados no almoxarifado, consumindo assim recursos.

Já no Ativo Não Circulante, representado unicamente pela conta “Imobilizado”, o valor mais significativo está em máquinas e equipamentos necessários à produção, contabilizando-se em 70% do total do agrupado. Sobre esse valor, é importante observar que está acompanhado da respectiva conta de depreciação acumulada, que corresponde a um valor total depreciado considerável.

O passivo circulante apresenta uma dívida de curto prazo da empresa, que inclui obrigações com fornecedores, empréstimos e financiamentos, obrigações tributárias e trabalhistas. A soma dessas contas resulta em um total de R\$ 746.513,79, ou seja, 79,25% do passivo total.

Quanto ao passivo não circulante apresenta uma dívida de longo prazo da empresa, que inclui apenas empréstimos e financiamentos, representando 20,75% do passivo total.

O patrimônio líquido é a soma do capital subscrito pelos sócios e dos lucros acumulados, totalizando 50,74% do passivo total da empresa (obrigações + patrimônio líquido). Um ponto importante a ser destacado é o da reserva de contingência, onde a motivação para tal se dá em razão para cobrir eventuais riscos e incertezas que possam afetar negativamente a empresa no futuro de acordo com a visão e prudência da gestão da empresa.

Dessa maneira, conclui-se que a empresa apresenta um patrimônio líquido positivo, o que indica que seus ativos são maiores que suas dívidas, o que pode ser considerado um indicador de saúde financeira. No entanto, é importante observar que a maior parte do passivo é de curto prazo, o que pode gerar a necessidade de renovação constante de empréstimos e financiamentos, dispêndio de recursos da conta caixa e banco, necessidade de realizar cobranças nas contas a receber de clientes ou até mesmo desfazer-se de investimentos em aplicações financeiras.

Em resumo, o balanço patrimonial apresentado mostra que a empresa possui um nível significativo de recursos disponíveis em forma de disponibilidades e estoques, além de investimentos em bens duráveis. No entanto, é importante avaliar outras informações e contextos para uma análise mais completa e precisa da situação financeira e patrimonial da empresa, que será abordada nos indicadores financeiros ao longo deste trabalho.

9.5. FLUXO DE CAIXA

A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é uma ferramenta contábil essencial para avaliar a capacidade de geração e utilização de caixa de uma empresa. Para Gelbcke *et al.* (2018), a demonstração dos fluxos de caixa fornece informações importantes sobre os pagamentos e recebimentos de uma empresa em um período específico, permitindo que investidores e credores avaliem sua capacidade de gerar e utilizar fluxos de caixa, além de sua liquidez, solvência e flexibilidade financeira. A análise do fluxo de caixa em conjunto com outras demonstrações financeiras também pode revelar a performance operacional e o grau de precisão das estimativas de fluxos futuros de caixa, entre outras informações relevantes.

Tabela 4 - Fluxo de Caixa Projetado (1º Trimestre 2022)

MÊS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
ENTRADAS			
Recebimento vendas	192.953,80	280.660,07	175.412,54
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	192.953,80	280.660,07	175.412,54
SAÍDAS			
Fornecedores	49.712,01	61.184,01	45.888,01
Folha de pagamento	12.375,91	13.745,51	13.745,51
INSS a recolher	12.555,27	8.370,18	8.370,18
FGTS	2.869,78	1.913,18	1.913,18
Retiradas sócios	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Impostos s/ vendas	30.872,61	44.905,61	28.066,01
Água	856,41	1.451,82	815,24
Energia elétrica	2.043,00	4.380,00	2.640,00
Telefone	200,00	200,00	200,00
Serviços contabilidade	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Combustíveis	6.175,00	7.600,00	5.700,00
Internet	100,00	100,00	100,00
Manutenção fábrica	1.350,00	0,00	4.500,00
Despesas diversas	0,00	0,00	0,00
Férias	0,00	0,00	0,00
13º salário	0,00	0,00	0,00

Verbas para rescisão	3.074,76	0,00	0,00
Empréstimos bancários	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	98,14	130,85	196,27
Investimentos - Proposta	0,00	0,00	0,00
Outros pagamentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS SAÍDAS	132.282,89	153.981,16	122.134,40
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	60.670,91	126.678,91	53.278,14
2 SALDO ANTERIOR		60.670,81	187.349,82
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	60.670,91	187.349,82	240.627,96
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0,00	0,00	0,00
5 SALDO FINAL (3 + 4)	60.670,91	187.349,82	240.627,96

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Tabela 5 - Fluxo de Caixa Projetado (2º Trimestre 2022)

MÊS	ABRIL	MAIO	JUNHO
ENTRADAS			
Recebimento vendas	105.247,52	140.330,03	65.082,51
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	105.247,52	140.330,03	65.082,51
SAÍDAS			
Fornecedores	63.631,37	65.160,97	87.952,01
Folha de pagamento	13.745,51	13.745,51	13.745,51
INSS a recolher	13.751,01	8.370,18	8.370,18
FGTS	3.143,09	1.913,18	1.913,18
Retiradas sócios	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Impostos s/ vendas	16.839,60	22.452,80	5.613,20
Água	500,78	550,03	226,85
Energia elétrica	2.280,00	2.190,00	960,00
Telefone	200,00	200,00	200,00
Serviços contabilidade	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Combustíveis	7.904,00	8.094,00	10.925,00
Internet	100,00	100,00	100,00
Manutenção fábrica	31.500,00	1.800,00	900,00
Despesas diversas	0,00	0,00	0,00
Férias	0,00	0,00	0,00

13º salário	0,00	0,00	0,00
Verbas para rescisão	4.441,32	0,00	0,00
Empréstimos bancários	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	2.289,87	130,85	65,42
Investimentos - Proposta	0,00	0,00	0,00
Outros pagamentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS SAÍDAS	170.326,55	134.707,52	140.971,35
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	-65.079,03	5.622,51	-75.888,84
2 SALDO ANTERIOR	240.627,96	175.548,93	181.171,44
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	175.548,93	181.171,44	105.282,60
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0,00	0,00	0,00
5 SALDO FINAL (3 + 4)	175.548,93	181.171,44	105.282,60

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Tabela 6 - Fluxo de Caixa Projetado (3º Trimestre 2022)

MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
ENTRADAS			
Recebimento vendas	45.541,25	109.072,00	145.330,03
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	45.541,25	109.072,00	145.330,03
SAÍDAS			
Fornecedores	88.716,82	79.539,21	71.126,41
Folha de pagamento	13.745,51	13.745,51	13.745,51
INSS a recolher	8.370,18	8.370,18	8.370,18
FGTS	1.913,18	1.913,18	1.913,18
Retiradas sócios	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Impostos s/ vendas	2.806,60	16.839,60	22.452,80
Água	198,45	497,45	724,87
Energia elétrica	600,00	2.400,00	2.658,00
Telefone	200,00	200,00	200,00
Serviços contabilidade	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Combustíveis	11.020,00	9.880,00	8.835,00
Internet	100,00	100,00	100,00
Manutenção fábrica	450,00	2.700,00	3.600,00
Despesas diversas	0,00	0,00	0,00

Férias	0,00	0,00	0,00
13º salário	0,00	0,00	0,00
Verbas para rescisão	0,00	0,00	0,00
Empréstimos bancários	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	32,71	196,27	261,70
Investimentos - Proposta	0,00	0,00	0,00
Outros pagamentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS SAÍDAS	138.153,45	146.381,40	143.987,65
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	-92.612,20	-37.309,40	1.342,38
2 SALDO ANTERIOR	105.282,60	12.670,40	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	12.670,40	-24.639,00	1.342,38
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0,00	24.639,00	0,00
5 SALDO FINAL (3 + 4)	12.670,40	0,00	1.342,38

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Tabela 7 - Fluxo de Caixa Projetado (4º Trimestre 2022)

MÊS	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ENTRADAS			
Recebimento vendas	160.269,08	175.412,54	228.036,30
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	160.269,08	175.412,54	228.036,30
SAÍDAS			
Fornecedores	55.830,41	63.478,41	32.580,49
Folha de pagamento	13.745,51	13.745,51	13.745,51
INSS a recolher	8.370,18	17.936,10	8.370,18
FGTS	1.913,18	4.099,68	1.913,18
Retiradas sócios	4.000,00	4.000,00	6.000,00
Impostos s/ vendas	25.259,41	28.066,01	36.485,82
Água	615,47	817,45	1.145,18
Energia elétrica	2.814,00	2.985,00	4.050,00
Telefone	200,00	200,00	200,00
Serviços contabilidade	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Combustíveis	6.935,00	7.885,00	4.047,00
Internet	100,00	100,00	100,00
Manutenção fábrica	3.150,00	36.000,00	4.050,00

Despesas diversas	0,00	0,00	13.266,92
Férias	0,00	5.807,88	0,00
13º salário	0,00	17.082,00	0,00
Verbas para rescisão	0,00	0,00	0,00
Empréstimos bancários	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	10.458,00
Despesas financeiras	228,99	2.617,00	294,41
Investimentos - Proposta	0,00	0,00	5.450,00
Outros pagamentos	0,00	0,00	500,00
TOTAL DAS SAÍDAS	129.162,15	210.820,04	148.657,24
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	31.106,93	-35.407,50	79.379,06
2 SALDO ANTERIOR	1.342,38	32.449,31	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	32.449,31	-2.958,19	79.379,06
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0,00	2.958,19	0,00
5 SALDO FINAL (3 + 4)	32.449,31	0,00	79.379,06

Fonte: Autor do trabalho (2023).

A situação analisada apresentou variações significativas no volume de vendas nos meses de junho e julho, o que resultou em uma queda na receita obtida com a venda de produtos. Essa situação acabou impactando diretamente nos meses seguintes, uma vez que a empresa precisou realizar empréstimos bancários para conseguir cumprir com suas obrigações de curto prazo.

Além disso, a situação foi agravada pelo fato de que a empresa também teve um aumento no dispêndio monetário para honrar suas obrigações com fornecedores. Nesse sentido, a empresa aproveitou o momento para adquirir insumos para a produção, o que acabou gerando um maior gasto financeiro.

Outro fator que impactou negativamente a liquidez do caixa foi a necessidade de realizar uma manutenção na fábrica. Somado a isso, a empresa também precisou arcar com o pagamento do 13º salário aos funcionários, o que gerou um aumento nos gastos no mês de novembro.

Dessa forma, pode-se concluir que a empresa enfrentou dificuldades financeiras em decorrência da queda na receita, do aumento nos gastos com fornecedores e das despesas extraordinárias com a manutenção da fábrica e o pagamento do 13º salário. Tais fatores acabaram impactando negativamente na

liquidez do caixa em alguns meses específicos e tornando necessária a realização de empréstimos bancários para honrar as obrigações de curto prazo.

9.6. INDICADORES FINANCEIROS

A aplicação dos indicadores financeiros com base nos valores apresentados no balanço patrimonial e na demonstração do resultado do exercício desempenha um papel fundamental na análise e avaliação da saúde financeira de uma empresa. Gitman (2010), dispõe que a análise de demonstrações financeiras é relativa, pois envolve uso de índices ou valores que são relativos. Aborda ainda que a interpretação dos índices possui papel crucial na aferição de quem está avaliando o desempenho da organização. Os elementos essenciais desta análise encontram-se na demonstração de resultados do exercício e no balanço patrimonial.

As informações contidas nas quatro demonstrações financeiras básicas (índices de liquidez, endividamento, atividade e rentabilidade) são extremamente importantes para muitas partes interessadas que precisam medir regularmente o desempenho dos negócios (GITMAN, 2010).

Dessa maneira, essas informações são de suma importância para o negócio, pois auxiliam na tomada de decisões estratégicas, no acompanhamento de metas financeiras e identificação de áreas de ajustes e melhorias para alcançar um desempenho forte e sustentável, pois é possível avaliar o desempenho da empresa de maneira quantitativa.

9.6.1 Índices de Liquidez

Há uma variedade de métricas que podem ser usadas para avaliar o desempenho dos ativos circulantes e do capital de giro líquido, bem como para medir a liquidez de uma empresa. Esses dados devem ser tratados com habilidade e análise crítica, a fim de obter as melhores inferências possíveis (NETO, 2020).

Dessa maneira, faz-se menção aqui a estrutura de curto prazo, ou denominada circulante, na qual será abordado sobre sua capacidade de cumprir com as obrigações de curto prazo. Auxiliarão nesse processo a metodologia de análise dos índices de liquidez corrente, seca e geral.

9.6.1.1 Liquidez corrente

Compreender e monitorar o índice de liquidez corrente é essencial para os negócios, pois fornece uma visão clara da capacidade da organização em gerenciar suas obrigações de curto prazo. É importante desenvolver e monitorar esse quesito para garantir a estabilidade financeira.

Nas palavras de Padoveze (2019, p. 109), “é o indicador mais conhecido. Relaciona o total do Ativo Circulante com o total do Passivo Circulante”.

Um dos parâmetros financeiros mais citados é o índice de liquidez corrente, que mede a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo. Em geral, quanto maior o índice de liquidez corrente, maior a liquidez da instituição. Por exemplo, um índice atual de 1,0 indica que a empresa tem capacidade de saldar todos os seus passivos de curto prazo, mas não gera patrimônio (NETO, 2020).

Dessa maneira, tem-se a seguinte fórmula para o índice em questão:

Equação 1 - Fórmula do Índice de Liquidez Corrente

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

Fonte: Padoveze (2019).

Substituindo pelos valores presentes no balanço patrimonial e seguindo a fórmula da equação 1, o resultado alcançado é:

Equação 2 - Aplicação do Índice de Liquidez Corrente

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{1.192.877,56}{746.513,79} = 1,60$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

O cálculo resultou em um índice de liquidez corrente de 1,60. Esse percentual indica que a empresa possui a capacidade necessária para cumprir suas obrigações de curto prazo, pois o valor de seu ativo circulante é 1,60 vezes maior que o valor de seu passivo circulante.

9.6.1.2 Liquidez seca

O próximo índice a ser desenvolvido e calculado na forma da Equação 3 é o da liquidez seca. Gitman (2010), elucida este conceito como próximo ao da liquidez corrente, mas a diferença é que não deve ser levado em consideração as contas do estoque por serem menos líquidas. Isso se dá em razão de muitos tipos de estoques não serem facilmente liquidados e que antes de serem vendidos, passam por um processo em que seus recursos passam primeiro pela conta “a receber” e depois efetivam-se em caixa.

Equação 3 - Fórmula do Índice de Liquidez Seca

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: Gitman (2010).

Conforme consta na Equação 3, exime-se o estoque das contas do ativo circulante e divide-se pelo passivo circulante total, o que leva à seguinte conclusão:

Equação 4 - Aplicação do Índice de Liquidez Seca

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{1.192.877,56 - 544.903,52}{746.513,79} = 0,87$$

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

O índice de liquidez seca calculado é igual a 0,87, ou seja, menor do que 1,0. Esse valor indica que a empresa não possui uma capacidade de pagamento total de suas obrigações de curto prazo da mesma maneira que o índice de liquidez corrente. Isso indica que os estoques da organização estão inferindo negativamente na liquidez. Em vista disso, caso os estoques não sejam líquidos, é recomendado converter este volume em caixa o mais rapidamente possível para que as contas de curto prazo não sejam comprometidas

9.6.1.3 Liquidez geral

A longo prazo, a liquidez geral considera todo o ativo e passivo, sejam eles de curto e longo prazo. Portanto, conforme Neto (2020), é também usada como uma forma de se precaver com as contas a longo prazo.

Para Padoveze (2019), pode-se dizer que este indicador é menos relevante se comparado aos demais, haja vista a possibilidade das organizações abaterem o exigível a longo prazo em mais parcelas.

Equação 5 – Fórmula do Índice de Liquidez Geral

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

Fonte: Neto (2020).

De acordo com Neto (2020), sua fórmula deve ser interpretada como a soma de todas as contas do ativo e dividindo-se pelas contas do passivo.

Equação 6 - Aplicação do Índice de Liquidez Geral

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = \frac{1.192.877,56 + 719.443,50}{746.513,79 + 195.500} = 2,03$$

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

O índice geral de liquidez calculado é de 2,03. Este valor indica que a empresa possui capacidade de honrar suas obrigações financeiras de longo prazo.

Por meio da Equação 6 e do Balanço Patrimonial disposto no quadro 2, pode-se perceber que o ativo imobilizado retém um patrimônio considerável, o que eleva o índice em questão.

9.6.2 Índices de Endividamento

Inicialmente, ressalta-se que compreender e analisar o índice de endividamento de uma empresa é muito importante, pois fornece informações cruciais sobre a saúde financeira de uma empresa e a capacidade de cumprir suas obrigações.

As empresas podem utilizar várias formas de financiamento para as suas atividades, sendo o capital próprio e o capital de terceiros (dívidas) as principais fontes de financiamento. Para Silva (2016), o patrimônio (capital próprio) refere-se aos recursos obtidos de sócios e acionistas, enquanto o endividamento refere-se às obrigações contraídas com instituições financeiras, fornecedores e credores em geral.

Analisar o passivo de uma empresa é essencial para estimar o montante de recursos de terceiros utilizados para gerar lucros. Em geral, conforme Silva (2016),

quanto maior o nível de endividamento, maior o risco de uma empresa não conseguir cumprir suas obrigações futuras. Esse passivo é chamado de alavancagem financeira. Quando uma empresa é considerada 'altamente endividada', significa que seus passivos representam uma parcela significativa de seus ativos totais e que ela possui um grande volume de dívidas.

Diante disso, abordar-se-ão dois índices como tema central desse subcapítulo, sendo eles o de endividamento e o de cobertura de juros.

9.6.2.1 Índice de endividamento

O índice de endividamento serve para que se tenha em dados o quanto o ativo da empresa é proveniente de recursos de terceiros. Para Gitman (2010, p. 56), “o índice de endividamento geral mede a proporção do ativo total financiada pelos credores da empresa. Quanto mais elevado, maior o montante de capital de terceiros usados para gerar lucros”.

Equação 7 - Fórmula do Índice de Endividamento

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

Fonte: Gitman (2010).

Nas palavras de Neto (2020), a fórmula apresentada na Equação 7 revela o quanto do ativo está sendo custeado pelo capital de terceiros.

Equação 8 - Aplicação Índice de Endividamento

$$\text{Índice de Endividamento} = \frac{942.013,79}{1.912.321,06} = 49,26\%$$

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

Com base no cálculo do índice de endividamento previsto de 49,26%, pode-se analisar a situação de endividamento da empresa. O índice indica que cerca de 49,26% do capital que a empresa utiliza para financiar suas operações vem de recursos de terceiros, em relação ao total de ativos. Em linhas gerais, este valor indica um percentual moderado, mas ao comparar com o balanço patrimonial do Quadro 2, visualiza-se que grande parte deste capital utilizado é de curto prazo.

9.6.2.2 Índice de cobertura de juros

Ao contrair empréstimos, uma empresa precisa avaliar sua capacidade de cobri-los de acordo com seus resultados e se isto é compatível com a posição atual. Para tanto, Neto (2020), argumenta que o índice de cobertura de juros é a quantidade de vezes que uma empresa consegue gerar em cima das despesas financeiras contraídas em um período.

Equação 9 - Fórmula do Índice de Cobertura de Juros

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucros Antes de Juros e Imposto de Renda}}{\text{Juros ou Despesas Financeiras}}$$

Fonte: Gitman (2010).

Na mesma linha de raciocínio, explica Gitman (2010) que quanto maior o valor, maior será a segurança que a empresa tem de cumprir com os juros. Dito isso, a fórmula para o cálculo envolve os dados da Demonstração do Resultado do Exercício da Tabela 3, devendo-se dividir os lucros antes de juros e imposto de renda pelas despesas financeiras.

Equação 10 - Aplicação do Índice de Cobertura de Juros

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{51.781,87}{6.542,48} = 7,91$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Com base no cálculo do índice de cobertura de juros, que é de 7,91, é possível fazer uma análise da capacidade de cobrir seus pagamentos de juros com o desempenho da empresa.

Esse indicador mostra que os resultados da organização são 7,91 vezes superiores às despesas financeiras incorridas no período. Isso sugere que a empresa tem uma margem de segurança substancial para cumprir suas obrigações de pagamento de juros a seus credores.

Uma interpretação positiva deste indicador é que a empresa demonstra uma boa capacidade de gerar lucro operacional que pode ser usado para cobrir custos de financiamento. Contudo, é preciso levar em consideração que o valor de despesas

financeiras da Demonstração do Resultado do Exercício foi consideravelmente baixa no período, indicando que possivelmente houve uma diminuição nos empréstimos.

9.6.3 Índices de Atividade

Os índices de atividade desempenham importante papel para traduzir o nível de eficiência da organização em números, o que pode ser analisado e gerar uma referência para o gestor.

Para Silva (2016, p. 85), através dos índices de atividade “medimos o ciclo operacional da empresa. Eles avaliam a velocidade com que diversas contas são convertidas em vendas ou caixa”.

Os indicadores de desempenho visam quantificar as atividades-chave no ciclo de vida de uma empresa, traduzindo-as em médias que permitem a comparação ao longo do tempo e com referências previamente estabelecidas pela própria organização. Essas métricas têm importante valor gerencial, pois estão diretamente relacionadas ao dia a dia da empresa e podem ser analisadas detalhadamente por unidades de negócios, fábricas, estoques, etc. Os resultados podem ser apresentados como giro ou número de dias, refletindo diferentes visões sobre o desempenho das atividades comerciais da empresa. (PADOVEZE, 2019).

Portanto, de acordo com o conceito do índice de atividade, serão tratados os indicadores de prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento, giro do estoque e giro do ativo.

9.6.3.1 Prazo médio de recebimento

Um dos pontos primordiais para um fluxo de caixa favorável é o prazo médio de recebimento. Silva (2016), explica que este prazo, que é medido em dias, revela qual a média que um cliente paga regularmente pelos produtos adquiridos junto à empresa. Para sua fórmula, calcula-se da seguinte maneira:

Equação 11 - Fórmula do Prazo Médio de Recebimento

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

Fonte: Silva (2016).

Conforme observa-se, este prazo dá um indicativo para organização avaliar, em média, se existem contas a receber em atraso. Padoveze (2019), avalia que este quesito serve como base para nortear a empresa quanto a sua política de vendas a prazo. Para a aplicação da sua fórmula, são usados dados tanto do Balanço Patrimonial quando da Demonstração do Resultado do Exercício:

Equação 12 - Aplicação do Prazo Médio de Recebimento

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{225.068,85}{1.823.347,67 / 365} = 45,05 \text{ dias}$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Desse modo, chega-se a um resultado de 45 dias como prazo médio de recebimento de clientes. A partir disso, é possibilitado ao gestor estimar se este período é condizente para a empresa, podendo ele adotar medidas para o abatimento da média.

Ressalta-se ainda que esse valor pode ser prejudicial para as contas que são pagas mensalmente, pois é necessário um mês e meio para a obtenção dos recursos ao caixa.

9.6.3.2 Prazo médio de pagamento

Em contrapartida ao prazo médio de recebimento, há o de pagamento. Gitman (2010) introduz que o cálculo deve ser feito da mesma maneira que o prazo médio de recebimento. Assim, existe uma proporção entre as duas fórmulas que podem ser diretamente comparadas.

Equação 13 - Fórmula do Prazo Médio de Pagamento

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

Fonte: Gitman (2010).

Equação 14 - Aplicação do Prazo Médio de Pagamento

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{265.906,84}{859.800,13 / 365} = 112,88 \text{ dias}$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

A partir da Equação 14, conclui-se que o prazo médio de pagamento é de 113 dias. Isso indica que a empresa paga seus fornecedores com uma alta discrepância em relação ao que recebe de clientes. Novamente, apesar desse cenário ser positivo para o fluxo de caixa, os executivos devem observar que este número é relacionado à contração de possíveis despesas financeiras, uma vez que existem taxas e multas por atraso em contratos firmados.

9.6.3.3 Giro do estoque

O giro do estoque é, para Szabo (2015), um processo de análise que permite à empresa manter-se competitiva. Ele considera a rotatividade que um estoque pôde se renovar ao longo do período de um ano, dando espaço para novas leva de produtos e indicando, ainda que indiretamente, sobre a capacidade de vendas que pode ser gerada a partir disso.

A maneira para chegar ao resultado consiste em dividir o custo da mercadoria vendida pelo estoque, da seguinte maneira:

Equação 15 - Fórmula do Giro do Estoque

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

Fonte: Gitman (2010).

Equação 16 - Aplicação do Giro do Estoque

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{859.800,13}{544.903,52} = 1,58$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

A Equação 16 evidencia que o giro do estoque do último ano foi de 1,58. A exemplo da liquidez seca, pode-se notar que os estoques interferem tanto na liquidez quanto na capacidade de atividade que ela possui. Novamente, é preciso considerar a possibilidade de promover a fluidez desses materiais e mercadorias, uma vez que podem incorrer em custos adicionais decorrentes de dificuldades do fluxo de caixa.

9.6.3.4 Giro do ativo

Em relação ao giro do ativo, menciona-se que este está associado ao quanto o ativo consegue gerar de novas vendas. Para Neto (2020), o indicador de giro do ativo indica quantitativamente a eficiência de gerar capital com base nos próprios recursos em razão da venda de produtos. Assume ainda papel importante no diagnóstico do que pode indicar recursos parados na organização.

Equação 17 - Fórmula do Giro do Ativo

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

Fonte: Silva (2016).

O índice da Equação 17 é representado pela divisão da receita operacional líquida pelo ativo total, apontando para o resultado da Equação 18:

Equação 18 - Aplicação do Giro do Ativo

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{1.823.347,67}{1.912.321,06} = 0,95$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Com base nos valores do período da Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial, a capacidade da empresa gerar volume de vendas em razão de seus ativos é de 0,95. Em razão disso, interpreta-se que a cada R\$ 1,00 de ativo são produzidos R\$ 0,95 em vendas.

9.6.4 Índices de Rentabilidade

Neste estudo, alguns parâmetros importantes serão discutidos, como margem bruta, margem operacional, margem de lucro líquido, retorno sobre os ativos e retorno sobre o patrimônio líquido. Esses parâmetros fornecem uma visão abrangente da lucratividade de uma empresa, permitindo uma análise mais aprofundada da condição econômica e do desempenho financeiro.

Esse conjunto de métricas de rentabilidade desempenha um papel valioso na avaliação da saúde financeira de uma organização, pois é aplicado para analisar o nível de sucesso dos investimentos realizados (CINTRA, 2023).

9.6.4.1 Margem de lucro bruto

Um dos primeiros índices a ser avaliado é a Margem de Lucro Bruto. Isso porque ele indica o quanto uma empresa fatura após descontar o custo das mercadorias vendidas.

A margem de lucro bruto mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos. Quanto maior a margem de lucro bruto, melhor (isto é, menor o custo das mercadorias vendidas). (GITMAN, 2010, p. 58).

Equação 19 - Fórmula da Margem de Lucro Bruto

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{\text{Lucro Bruto} \cdot 100}{\text{Receita de Vendas}}$$

Fonte: Gitman (2010).

Levando em consideração que essas contas integram a Demonstração do Resultado do Exercício, Silva (2016) diz que a fórmula é aplicada ao dividir o lucro bruto pela receita de vendas. Assim, chega-se ao seguinte resultado:

Equação 20 - Aplicação da Margem de Lucro Bruto

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{682.387,47 \cdot 100}{1.823.347,67} = 37,42\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Isso significa que neste caso a empresa tem um lucro bruto de R\$ 682.387,47 e uma receita total de R\$ 1.823.347,67. A margem de lucro bruto foi de 37,42%, o que representa aproximadamente 37,42% da receita total convertida em lucro bruto.

9.6.4.2 Margem de lucro operacional

Sequencialmente, adota-se a utilização da margem de lucro bruto, esta que também pressupõe a subtração os custos das mercadorias vendidas do período das vendas totais para fins contábeis. Padoveze (2019) denota que seu número final deve considerar o desconto de impostos dos lucros, uma vez que eles podem gerar parâmetros incondizentes com a realidade.

Equação 21 - Fórmula da Margem de Lucro Operacional

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

Fonte: Gitman (2010).

Observando as disposições contidas na Demonstração do Resultado do Exercício, a efetivação da equação fica disposta da seguinte forma:

Equação 22 - Aplicação da Margem de Lucro Operacional

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{51.781,87 \cdot 100}{1.823.347,67} = 2,84\%$$

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

Após a dedução dos custos e despesas operacionais, observa-se uma margem de 2,84%.

Comparando a margens de lucro bruto e operacional, conclui-se que a empresa possui uma margem bruta significativa, demonstrando eficiência em converter vendas em lucro antes de descontar as despesas operacionais. No entanto, as margens operacionais são significativamente menores do que as margens brutas, sugerindo que a empresa enfrenta custos operacionais significativos que estão afetando negativamente a lucratividade. Dessa maneira, pode ser um indicativo de que os custos operacionais estão demasiadamente altos.

9.6.4.3 Margem de lucro líquido

Acerca da margem de lucro líquida, esta se difere por mostrar efetivamente o que sobra para a organização ao final de um período. Silva (2016) corrobora a afirmação ao definir que neste indicador é medido o nível das vendas depois de subtraídos todos os custos com todas as despesas, sejam elas operacionais ou não.

Equação 23 - Fórmula da Margem de Lucro Líquido

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro Disponível para os Acionistas Ordinários} \cdot 100}{\text{Receita de Vendas}}$$

Fonte: Gitman (2010).

Ademais, cita-se ainda que esta margem deve ser tratada com atenção redobrada, pois ela é um dos indicadores finais que determinam se a empresa produz

capital ou não, devendo seguir a primazia de quanto maior o resultado, melhor (SILVA, 2016).

Equação 24 - Aplicação da Margem de Lucro Líquido

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{79.379,06 \cdot 100}{1.823.347,67} = 4,35\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

A margem de lucro líquido de 4,35% é inferior à margem de lucro bruto (37,42%) e superior à margem de lucro operacional (2,84%), pois, de acordo com a Demonstração do Resultado do Exercício, foram incorporados recursos adicionais na conta “outras receitas”. Isso indica que a empresa continua enfrentando uma estrutura de custos alta, como por exemplo as despesas operacionais e impostos, que reduzem significativamente seu lucro líquido.

9.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

Ao analisar a eficácia de um negócio para gerar riqueza, mostra-se útil o emprego do retorno sobre o ativo total. Isso porque, para Neto (2020) a performance pode ser idealizada mediante o retorno sobre o ativo total. Em outras palavras, significa que são observados os ativos (maquinários, utensílios, investimentos, dentre outros) e em qual razão eles conseguem produzir resultados.

Equação 25 - Fórmula do Retorno Sobre o Ativo Total

$$\text{Retorno Sobre o Ativo Total} = \frac{\text{Lucro Disponível para os Acionistas} \cdot 100}{\text{Ativo Total}}$$

Fonte: Gitman (2010).

Ao replicar os dados presentes na Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial, chega-se ao resultado presente na Equação 26:

Equação 26 - Aplicação do Retorno Sobre o Ativo Total

$$\text{Retorno Sobre o Ativo Total} = \frac{79.379,06 \cdot 100}{1.912.321,06} = 4,15\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Com base nos dados analisados, o retorno sobre o ativo total é calculado dividindo-se o lucro disponível para os acionistas (79.379,06) pelo ativo total (1.912.321,06). O resultado é 0,0415, que, ao multiplicar por 100, representa um retorno de 4,15%.

Essa taxa de retorno indica que, para todo o ativo representado no Balanço Patrimonial, o quanto é gerado em capital líquido corresponde a 4,15%.

9.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

A respeito do tema, Gitman (2010) apresenta sobre a necessidade de aferir qual a eficácia que a empresa possui gerar lucro para seus acionistas. Nesse ponto, além de promover a transparência com sócios, a taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido indica se a empresa está ou não efetivamente utilizando os recursos dos acionistas para gerar lucro.

O cálculo é feito dividindo-se o lucro líquido pelo patrimônio líquido e expressando o resultado em forma de porcentagem.

Equação 27 - Fórmula Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

$$\text{Retorno Sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Disponível para os Acionistas Ordinários}}{\text{Patrimônio Líquido dos Acionistas Ordinários}}$$

Fonte: Gitman (2010).

Na empresa em questão, foi observado que se opera sem a presença de sócios, adotando o pró-labore como forma de remuneração para este quesito. Por essa razão, os valores utilizados não precisaram sofrer nenhum tipo de desconto relacionado a ações preferenciais.

Equação 28 - Aplicação do Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

$$\text{Retorno Sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{79.379,06 \cdot 100}{970.307,27} = 8,18\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Com base nos dados fornecidos, o retorno sobre o patrimônio líquido é de 8,18%. Assim, isso indica que a empresa está gerando um retorno moderado em relação ao seu patrimônio líquido.

9.7. PONTO DE EQUILÍBRIO

Ao elaborar metas e realizar planejamento, um gestor deve ponderar o quanto precisa vender para recuperar os investimentos realizados ao longo do período. Dessa maneira, o ponto de equilíbrio, na análise de Gitman (2010), se traduz em determinar a quantidade de ações necessárias para que todos os custos sejam cobertos. A partir disso, será realizado neste trabalho o ponto de equilíbrio contábil.

Ao referir-se sobre o ponto de equilíbrio contábil, Paim (2016, p. 159) define-o como sendo a “cobertura do gasto fixo da empresa. O resultado mostra em quanto a empresa deve gerar de volume de vendas ou receitas para que não haja perda, nem ganho, ou seja, lucro zero!”.

Equação 29 - Fórmula Ponto de Equilíbrio Contábil

$$\text{Ponto de Equilíbrio Contábil} = \frac{\text{Custos e Despesas Fixos}}{\text{Margem de Contribuição (MC)}}$$

Fonte: Paim (2016).

Diante disso, percebe-se que o primeiro passo para obter um resultado é calculando a margem de contribuição. A margem de contribuição, definida por Paim (2016, p. 236) leva em consideração “o quanto cada produto ou serviço irá contribuir para cobertura dos gastos fixos, para gerar o resultado esperado”. Isso quer dizer que é o valor deduzindo-se o custo variável. Ainda, Paim (2016) dispõe que pode ser calculada subtraindo a receita de vendas (ou preço de venda unitário) pelos custos variáveis (ou custos variáveis unitários).

Ao aplicar este conceito de acordo com as informações da demonstração do resultado do exercício, estrutura de custos, e admitindo-se que o preço médio de venda dos produtos é de R\$ 11,77 e que os custos variáveis (nesse caso projetados de maneira proporcional aos custos variáveis da tabela 1) sejam de R\$ 5,55, o resultado da margem de contribuição unitária é de R\$ 6,22. A partir disso, as condições levam à aplicação da fórmula da seguinte maneira:

Equação 30 - Aplicação do Ponto de Equilíbrio Contábil

$$\text{Ponto de Equilíbrio Contábil} = \frac{610.796,20}{6,22} = 98.198,75$$

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Após a reunião dos resultados dos indicadores financeiros, chega-se a conclusões que merecem ser analisadas.

Os índices de liquidez indicam a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações. A liquidez corrente de 1,60 sugere uma boa capacidade de pagamento no curto prazo, mas a liquidez seca de 0,87 pode indicar uma dependência maior de estoques. Já a liquidez geral de 2,03 é positiva.

O índice de endividamento geral de 49,26% é razoável, indicando que menos da metade dos recursos são provenientes de dívidas. O índice de cobertura de juros de 7,91 vezes é saudável, indicando boa capacidade de pagar juros, ainda que os dados constantes na DRE mostram que não foram contraídas despesas financeiras significativas.

Os prazos médios de recebimento e pagamento de 45 e 113 dias, respectivamente, merecem atenção. O giro do estoque de 1,58 sugere uma gestão eficiente, enquanto o giro do ativo de 0,95 pode indicar uma eficiência menor na utilização dos ativos.

As margens de lucro são essenciais. A margem bruta de 37,42% indica uma boa rentabilidade nas vendas, mas a margem operacional de 2,84% sugere que as despesas operacionais podem ser otimizadas. A margem líquida de 4,35% é relativamente decente.

Os retornos sobre o ativo e patrimônio líquido de 4,15% e 8,18%, respectivamente, são indicadores de eficiência e rentabilidade. Por fim, o ponto de equilíbrio contábil de 98.199 unidades é útil para entender a quantidade mínima de vendas necessárias para cobrir os custos.

9.8 REALIDADE X PROJEÇÕES

Em contraponto à realidade atual, estima-se que a empresa está a recuperar suas atividades gradativamente após o período pandêmico. Dessa maneira, pode-se projetar um fluxo de caixa um pouco mais otimista em relação ao que foi objeto de estudo.

Contudo, conforme já mencionado e analisado, a empresa precisa regular o seu fluxo caixa. Isso porque, ao observar os meses de junho e julho, a empresa vendeu pouco se comparado aos demais períodos, o que impactou negativamente. Caso seja possível corrigir isso e efetivar mais vendas nesses dois meses, o fluxo ficaria melhor e a empresa não precisaria mais de empréstimos ao longo do ano para manter-se positiva.

Neste cenário apresentado na Figura 1, considerou-se um aumento médio de 5% no volume total de vendas, valor este compatível se a empresa gerenciar suas metas e elaborar estratégias de venda planejadas. Ao mesmo tempo, os salários dos colaboradores foram reajustados, assim como, em menor proporção, a conta dos fornecedores.

Figura 16 - Fluxo de Caixa Projetado

Recebimento vendas	202.601,49	294.693,07	184.183,17	110.509,90	147.346,53	115.725,44	75.358,98	114.525,60	152.596,53	168.282,53	184.183,17	239.438,12
Outros recebimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DAS ENTRADAS	202.601,49	294.693,07	184.183,17	110.509,90	147.346,53	115.725,44	75.358,98	114.525,60	152.596,53	168.282,53	184.183,17	239.438,12
SAÍDAS												
Fornecedores	50.855,39	62.591,24	46.943,43	65.094,89	66.659,67	89.974,91	90.757,31	81.368,61	72.762,32	57.114,51	64.938,41	33.329,84
Folha de pagamento	14.845,15	14.845,15	14.845,15	14.845,15	14.845,15	14.845,15	14.845,15	14.845,15	14.845,15	14.845,15	14.845,15	14.845,15
INSS a recolher	13.559,69	9.039,79	9.039,79	14.851,09	9.039,79	9.039,79	9.039,79	9.039,79	9.039,79	9.039,79	19.370,99	9.039,79
FGTS	3.099,36	2.066,23	2.066,23	3.394,54	2.066,23	2.066,23	2.066,23	2.066,23	2.066,23	2.066,23	4.427,65	2.066,23
Retiradas sócios	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	6.300,00
Impostos s/ vendas	31.798,79	46.252,78	28.907,99	17.344,79	23.126,38	5.781,60	2.890,80	17.344,79	23.126,38	26.017,19	28.907,99	37.580,39
Água	864,9741	1.466,34	823,3924	505,7878	555,5303	229,1185	200,4345	502,4245	732,1187	621,6247	825,6245	1.156,63
Energia elétrica	2.124,72	4.555,20	2.745,60	2.371,20	2.277,60	998,4	624	2.496,00	2.764,32	2.926,56	3.104,40	4.212,00
Telefone	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Serviços contabilidade	4.080,00	4.080,00	4.080,00	4.080,00	4.080,00	4.080,00	4.080,00	4.080,00	4.080,00	4.080,00	4.080,00	4.080,00
Combustíveis	6.545,50	8.056,00	6.042,00	8.378,24	8.579,64	11.580,50	11.681,20	10.472,80	9.365,10	7.351,10	8.358,10	4.289,82
Internet	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manutenção fábrica	1.365,53	505,75	4.551,75	31.862,25	1.820,70	910,35	455,175	2.731,05	3.641,40	3.186,23	36.414,00	4.096,58
Férias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.272,51	0
13º salário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.448,56	0
Empréstimos bancários	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Financiamentos equip.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.573,04
Despesas financeiras	105,45	184,15	304,36	514,22	165,24	1.115,78	63,78	240,4	356,4	234	759,44	1.725,22
TOTAL DAS SAÍDAS	135.744,55	160.142,64	126.849,71	169.742,16	139.715,95	147.121,83	143.203,87	151.687,25	149.279,22	133.982,39	217.252,83	135.594,70
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	66.856,94	134.550,44	57.333,46	-59.232,26	7.630,59	-31.396,39	-67.844,89	-37.161,65	3.317,31	34.300,14	-33.069,66	103.843,41
2 SALDO ANTERIOR	79.379,06	146.236,00	280.786,44	338.119,90	278.887,63	286.518,22	255.121,83	187.276,93	150.115,28	153.432,59	187.732,73	154.663,07
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	146.236,00	280.786,44	338.119,90	278.887,63	286.518,22	255.121,83	187.276,93	150.115,28	153.432,59	187.732,73	154.663,07	258.506,48
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 SALDO FINAL (3 + 4)	146.236,00	280.786,44	338.119,90	278.887,63	286.518,22	255.121,83	187.276,93	150.115,28	153.432,59	187.732,73	154.663,07	258.506,48

Fonte: Autor do trabalho (2023)

A projeção otimista de um crescimento de 5% no fluxo de caixa da empresa para o próximo período encontra respaldo em diversas variáveis estratégicas. Primeiramente, observa-se uma retomada gradual das atividades econômicas, refletindo a recuperação de setores impactados pela pandemia. Com a normalização das operações, a empresa está posicionada para colher os frutos de um ambiente mais favorável.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho traçou um panorama abrangente da aplicação de conceitos de administração por meio das observações na empresa LTX. Ao longo da análise de diferentes características da organização, revelou-se oportunidades e pendências cruciais para o seu crescimento contínuo.

A análise de mercado elucidou sobre as influências externas que delineiam o cenário operacional da LTX, a qual pode ser traduzida nos impactos que a Covid-19 trouxe no setor. Através da análise macro ambiental e da exploração do segmento, compreendeu-se a importância de ajustar as estratégias organizacionais pautadas nas informações disponíveis. Nesse sentido, os principais aspectos corresponderam que os principais concorrentes estão fora do estado do Paraná, há uma dependência de transportadoras por parte da LTX. Além disso, seu preço é competitivo no mercado local apesar da maioria dos fornecedores também serem de estados distintos.

A análise estratégica permitiu uma avaliação criteriosa das posições internas e externas da empresa, proporcionada pelas matrizes BCG, SWOT e ANSOFF. Elas destacaram oportunidades para o crescimento, expuseram que sua gama de produtos ocupam os mais diversos quadrantes da matriz BCG, mas os produtos personalizados são o grande destaque. A importação da matéria prima também foi cogitada como oportunidade futura em virtude de diminuir os custos de produção. Juntamente disso, cita-se também que houve a identificação para elevar o faturamento, tais como as parcerias com profissionais decoradores e a adoção do e-commerce.

Através da aplicação do diagnóstico empresarial, pode-se encontrar as lacunas deixadas que, ao serem solucionadas, elevariam o desempenho. De maneira geral, percebeu-se que as notas obtidas foram baixas, por mais que havia pontos isolados de excelência. Assim, as medidas corretivas apresentadas se mostraram necessárias para atacar o que mais atenuou-se negativamente.

A análise da viabilidade financeira operacional da empresa examinada, ainda que os valores tenham sido estimados à realidade, revelou pontos importantes. Notavelmente, ao longo do período analisado, a empresa recorreu a empréstimos para manter o fluxo de caixa positivo, o que levantou preocupações sobre sua gestão de capital de giro. Além disso, a LTX mantém níveis de estoque consideravelmente altos, afetando sua liquidez seca. As margens operacionais, em comparação com as

margens brutas, apresentam uma diferença significativa, indicando a presença de custos operacionais que prejudicam a lucratividade. Também é notável o valor elevado de depreciação contabilizado no balanço patrimonial. A gestão deve se preocupar com essas abordagens, uma vez que impactaram significativamente na saúde financeira.

Do ponto de vista acadêmico, o estágio na LTX não foi apenas um exercício de observação, mas uma experiência enriquecedora que fortaleceu a base teórica do discente. A vivência prática ofereceu uma perspectiva valiosa sobre a aplicação concreta dos conceitos estudados em sala de aula, consolidando o conhecimento adquirido ao longo do curso. Olhando para o futuro, os resultados obtidos durante o estágio na LTX se traduzem em um diferencial significativo para a carreira profissional do discente. A ponte estabelecida entre teoria e prática não só preparou o estudante para desafios no ambiente empresarial, mas também o capacitou a enfrentar futuros desafios com uma abordagem fundamentada.

11 REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BRASIL, E-Commerce. **E-COMMERCE BRASILEIRO CRESCE 27% E FATURA R\$ 161 BILHÕES EM 2021, REVELA NEOTRUST**. 2022. Elaborada por Dinalva Fernandes. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/neotrust-e-commerce-fatura-2021>. Acesso em: 28 nov. 2022.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências.. Brasília, DF, 31 ago. 1981. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 28 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, [1990]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 20 abr. 2022.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva**: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Abordagem contingencial da administração: teoria da contingência. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Editora Manole, 2014. Cap. 9. p. 502-503.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CINTRA, Ricardo. **Gestão financeira empresarial**. Editora Senac São Paulo, 2023.
Drucker, Peter F. "The discipline of innovation." *Harvard business review* 63.3 (1985): 67-72.

Entenda o impacto da pandemia no setor de eventos. **Sebrae**, 2020. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/referencia-site-abnt/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

FARIAS, Claudio Vinicius Silva *et al.* **Marketing Aplicado**: gestão de negócios. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2015.

FRIEDRICH, J., & Brondani, G. (2012). **FLUXO DE CAIXA – SUA IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO NAS EMPRESAS**. *Revista Eletrônica De Contabilidade*, 2(2), 135. <https://doi.org/10.5902/198109466516>

GELBCKE, Ernesto Rubens *et al.* **Manual de Contabilidade Societária**: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais normas e do cpc. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GITMAN, Lawrence J.; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Tradução: Allan Vidigal Hastings.

Herman, Roger E. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década** | Roger E. Herman; tradução Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto; revisão técnica Luiz Fernando Martins. _ São Paulo: Makron Books, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) Disponível em <<https://ces.ibge.gov.br/apresentacao/portarias/200-comite-de-estatisticas-sociais/base-de-dados/1146-censo-demografico.html>>. Acessado em 18 de Junho de 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin. **Marketing management**. 15. ed. New York: Pearson, 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prattice Hall, 2006.

LEITÃO, J. C. C.; DEODATO, C. Duas faces de uma matriz estratégica para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro, RJ, v. 4, n. 3, p. 60–72, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/79142>. Acesso em: 20 jun. 2022.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. Importância da Informação para Marketing. In: MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Cap. 1, p. 13.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Planejamento estratégico de marketing: segmentação do mercado. In: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011. Cap. 6, p. 110.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **O que é uma empresa**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006. 380 p.

OLIVEIRA, R. P. D. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

OSBORN, Alex F.. **Poder Criador da Mente**: princípios e processos do pensamento criador e do "brainstorming". 8. ed. São Paulo: Ibrasa, 2004.

OTTMAN, Jacquelyn A. Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. Curitiba: Iesde Brasil, 2019.

PADOVEZI, Clóvis Luis; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2009.

PAIM, Wilson Moisés. **Análise de Custos**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEDUZZI, Pedro. Setor de eventos vê sinais positivos de retomada das atividades. **Agência Brasil**, Brasília, 06 nov. 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-11/setor-de-eventos-ve-sinais-positivos-de-retomada-das-atividades>>. Acesso em: 19 abr. 2022.

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves; LIMEIRA, André Luis Fernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos; COELHO, Fabiano Simões. **Gestão de custos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fgv Editora, 2018.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações**: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RITZMAN, Larry; KRAJEWSKI, Lee. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2004.

SANDHUSEN, Richard *et al.* **Marketing Básico**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão Estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
SILVA, Adriana Barbosa Sousa. **Capital de giro e análise financeira**. Londrina: Educacional S.A., 2016.

SLACK, Nigel; JONES, Alistair Brandon -; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 1030 p.

SZABO, Viviane. **Gestão de estoques**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TAGUE, Nancy R. *et al.* **The Quality Toolbox**. 2. ed. Milwaukee: American Society For Quality, 2005.

Teixeira, P. R.. **SEO otimização de sites**: marketing de busca como estratégia para empresas. Rio de Janeiro: edição do autor (limitada), 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VON BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. Traduzido por Francisco M. Guimarães.

APÊNDICES

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>GESTÃO</u>
	3	3	Visão da Empresa
	()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
(103)	(X)	(X)	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	A visão não está definida.
	3	3	Missão da Empresa
	()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
(110)	(X)	(X)	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	A missão não está definida.
	3	3	Objetivo da Empresa
	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
()	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
(117)	(X)	(X)	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	O objetivo não está definido.
	3	3	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.
(124)	(X)	(X)	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
()	()	()	As estratégias não estão definidas.
	3	3	Indicadores e Metas

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

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>GESTÃO</u>
3	3	Plano de Ação	
()	()	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.	
()	()	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.	
(144)	(X)	As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.	
()	()	Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.	
6	6	Desempenho da Empresa	
()	()	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio, como por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.	
(150)	(x)	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.	
()	()	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.	
()	()	Não é feita a análise do desempenho da empresa.	
0	0	Desenvolvimento Gerencial	
()	()	Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	
()	()	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	
()	()	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	

(159) (X) (X) 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.

Plano de
Ação

Primeira
Avaliação

Segunda
Avaliação

GESTÃO

6

6

Práticas de Gestão

() () Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico de gestão, como por exemplo o MPE Brasil.

(181) (X) (X) Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.

() () () Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.

() () () As práticas de gestão não demonstram melhorias.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	INOVAÇÃO DE 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.
	0	0	Braintorm (tempestade de idéias)
	()	()	Tem por prática utilizar o método <i>brainstorming</i> para levantamento de idéias, constantemente e regularmente.
()	()	()	Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.
()	()	()	Conhece o método mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.
(211)	(X)	(X)	Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.
	3	3	Estímulos à inovação
	()	()	Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
()	()	()	Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações mas sem formas definidas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
(217)	(X)	(X)	Repassa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
()	()	()	Não há esta política de incentivo à inovação.
	3	3	Sugestões dos Funcionários
	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, com procedimentos bem definidos.
()	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.
(224)	(X)	(X)	Há uma coleta informal.
()	()	()	Não coleta sugestões e idéias.
	0	0	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)
	()	()	Há uma análise semanal das sugestões com processo formalizado definido, fazendo parte do planejamento da empresa.
()	()	()	Há uma análise mensal das sugestões com processo formalizado definido.

()	()	()	Há uma análise a cada 3 meses mas não tem processo formalizado definido.
(232)	(X)	(X)	Não há análise das sugestões e idéias.

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.

3

3

Lança produtos ou inova em produtos já existentes

() ()

Realiza pesquisa mensal com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.

() () ()

Realiza pesquisa trimestral com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.

(251) (X) (X)

Recebe sugestões ou reclamações dos clientes (quando os próprios clientes entram em contato) e analisa a possível implantação de melhorias, inovações e lançamentos.

() () ()

Não inova em seus produtos de acordo com a opinião dos clientes.

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.

6

6

Mudanças na Estética dos Produtos

() ()

Realiza mudanças frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).

(264) (X) (X)

Realiza mudanças eventualmente – 1 vez ao ano.

() () ()

Realiza mudanças raramente – a cada 2 anos ou mais.

() () ()

Não realiza mudanças, utiliza a cópia de produtos.

6

6

Parcerias

	()	()	Busca e utiliza frequentemente de parcerias com o Sistema S, Universidades, Centros de Pesquisas, Fornecedores.
(271)	(X)	(X)	Utiliza eventualmente quando oferecidas pelos parceiros.
()	()	()	Utiliza raramente quando tem uma necessidade pontual.
()	()	()	Não utiliza.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>INOVAÇÃO DE PRODUTO</u>
	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	<u>MARKETING</u>
	3	3	Planejamento de Marketing
	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
(303)	(X)	(X)	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
()	()	()	Não possui planejamento.
	6	6	Gestão de Relacionamento com Clientes
	()	()	Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
(309)	(X)	(X)	Tem contato eventualmente com os clientes diretamente pela empresa.
()	()	()	Tem contato esporadicamente com os clientes diretamente pela empresa.
()	()	()	O contato é feito apenas pelos canais - representante comercial, vendedores, etc.

	3	3	A empresa conhece o perfil dos seus clientes
()	()	()	Conhece o perfil completo de todos os seus clientes ativos.
()	()	()	Conhece parcialmente o perfil de todos os seus clientes ativos.
(317)	(X)	(X)	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, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
()	()	()	Não se comunica com os clientes ou se comunica apenas por necessidade do mesmo.
	6	6	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.
(331)	(X)	(X)	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.
()	()	()	Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.
()	()	()	Não utiliza.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MARKETING</u>
	3	3	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.
(343)	(X)	(X)	Possui marca própria mas não está registrada.
()	()	()	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.
10	10	Catálogo	
(X)	(X)	Possui catálogo impresso, catálogo digital e design moderno.	
()	()	Possui somente catálogo impresso (design moderno).	
()	()	Possui catálogo impresso de qualidade mediana.	
()	()	Não possui / Não se aplica.	
10	10	Relação com Fornecedores	
		(qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)	
(X)	(X)	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, buscando constantemente a qualificação destes.	
()	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.	
()	()	Possui processo informal de comunicação com fornecedores.	
()	()	Não possui processo de comunicação com fornecedores.	
3	3	Análise do Ciclo de Vida do Produto	
		Faz análise constantemente, avaliando que nível se encontra os produtos, utilizando a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto.	
()	()	Faz análise do mix de produtos considerando a matriz BCG.	
(372)	(X)	(X)	Faz análise 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	<u>MARKETING DIGITAL / VIRTUAL</u>
3	3	Estratégia de Marketing Digital / Virtual	
()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.	
()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.	
(403)	(X)	(X)	Possui estratégia estruturada, mas informal.
()	()	()	Não possui estratégia.

	3	3	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.
(410)	(X)	(X)	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
()	()	()	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.
	10	10	Redes Sociais e Fanpage
(X)	(X)	(X)	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.
()	()	()	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) mas não tem colaborador responsável para a função e a atualização é realizada mensalmente.
()	()	()	Está inserido em algumas redes sociais porém desatualizadas ou com poucas postagens.
()	()	()	Não está nas redes sociais.

	3	3	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.
(443)	(X)	(X)	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital.
()	()	()	Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.
	6	6	Equipe
	()	()	Possui equipe de profissionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.
(449)	(X)	(X)	Utiliza a mesma equipe do departamento comercial da empresa, sendo esta mais uma atividade para o setor.
()	()	()	Não possui equipe específica, a alternância de pessoas no manuseio do site, da loja e das redes sociais é constante.
()	()	()	Não possui pessoas e equipe.
	3	3	Ferramentas de Gestão
	()	()	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense).
()	()	()	Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense), mas utiliza algumas.
(457)	(X)	(X)	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
()	()	()	Não conhece as ferramentas de gestão.
	3	3	Anúncios pagos via Google ou Redes Sociais
	()	()	Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.
()	()	()	Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
(464)	(X)	(X)	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
()	()	()	Não ou não conhece estas ferramentas.
	6	6	Marketing Vídeo
	()	()	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
(470)	(X)	(X)	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui apenas o vídeo institucional.
()	()	()	Não possui.
	0	0	Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas
	()	()	de 60% até 100%.
()	()	()	de 30% até 60%.
()	()	()	até 30%.

(479) (X) (X) Não faz vendas pela internet.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
<u>MEIO AMBIENTE</u>			
	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.
()	()	()	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.
()	()	()	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?).
()	()	()	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.
()	()	()	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	<u>MEIO AMBIENTE</u>
	0	0	Destinação de Resíduos Gerados
()	()	()	Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
()	()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
			-
	0	0	Reciclagem de Resíduos
()	()	()	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
()	()	()	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.
() () ()	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.
() () ()	Não tem processo de captação da água da chuva.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MEIO AMBIENTE</u>
3	3		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.
(577) (X)	(X)	(X)	Empresa está em processo de elaboração do Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas(PIE) com profissional habilitado.

()	()	()	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.
10	10		Indicadores de Desempenho
(X)	(X)	()	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, bem como, planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
()	()	()	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, mas não realiza planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
()	()	()	Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
()	()	()	Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>PRODUÇÃO</u>
	3	3	Controle de Produção / Planejamento
()	()	()	Possui setor de PCP completo e eficiente que controla toda a produção através de softwares/sistema operacional.
()	()	()	Possui setor de PCP completo e o controle é realizados de forma não sistematizada.
(803)	(X)	(X)	Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.
()	()	()	Não possui controle adequado.
	6	6	Cronometragem
()	()	()	Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
(809)	(X)	(X)	Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.
	3	3	Metas de Produção
()	()	()	Possui metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
()	()	()	Possui metas de produção formalizadas somente na esfera gerencial.
(817)	(X)	(X)	Possui metas informais.
()	()	()	Não possui metas.

	0	0	Balanceamento
()	()	()	Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
()	()	()	Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	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	<u>PRODUÇÃO</u>
	3	3	Controle de Produção / Planejamento
()	()	()	Possui setor de PCP completo e eficiente que controla toda a produção através de softwares/sistema operacional.
()	()	()	Possui setor de PCP completo e o controle é realizados de forma não sistematizada.
(803)	(X)	(X)	Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.
()	()	()	Não possui controle adequado.
	6	6	Cronometragem
()	()	()	Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
(809)	(X)	(X)	Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.
	3	3	Metas de Produção
()	()	()	Possui metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
()	()	()	Possui metas de produção formalizadas somente na esfera gerencial.
(817)	(X)	(X)	Possui metas informais.
()	()	()	Não possui metas.
	6	6	Balanceamento

	(	)	(	)	Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
(823)	(X)	(X)	(X)	(X)	Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.
()	()	()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	()	()	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)	(X)	(X)	O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
()	()	()	()	()	Não possui sistema logístico eficiente.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>PRODUÇÃO</u>		
	10	10	Gerenciamento da Produção		
(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
()	()	()	()	()	Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.
()	()	()	()	()	Os gestores da produção são pessoas oriundas do chão-de-fábrica.
()	()	()	()	()	Não possui gestores de produção.
	10	10	Habilidade / Polivalência		
(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
()	()	()	()	()	Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
()	()	()	()	()	Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.
()	()	()	()	()	Não há funcionários com habilidade para trabalhar em outras máquinas.
	10	10	Instalações Elétricas		
(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
()	()	()	()	()	As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
()	()	()	()	()	Não são adequadas mas a empresa possui condições de adequá-la.

(	)	(	)	(	)	As instalações elétricas não são adequadas ao processo produtivo.
		6		6		Espaço Físico
	(	)	(	)		Os espaços são adequados à produção.
(863	)	(X	)	(X	)	Os espaços são adequados parcialmente à produção.
(	)	(	)	(	)	Não são adequados mas há condições de ampliação.
(	)	(	)	(	)	Os espaços não são adequados e não há condições de ampliação.
		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/mquinários/processos raramente ou quando realmente o mercado o cobra.
(	)	(	)	(	)	Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.
(	)	(	)	(	)	Não possui maquinários e tecnologia suficientes para movimentar o setor produtivo da empresa.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>QUALIDADE</u>
	6	6	Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos
	()	()	São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
(944)	(X)	(X)	São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
()	()	()	São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
()	()	()	Não são obtidas informações comparativas externas.

	6	6	Fornecedores da Empresa
	()	()	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.
(951)	(X)	(X)	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
()	()	()	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
()	()	()	Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
	3	3	Processos
	()	()	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.
()	()	()	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
(959)	(X)	(X)	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
	3	3	Controle dos Processos
	()	()	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.
()	()	()	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
(966)	(X)	(X)	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são controlados.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	QUALIDADE
	10	10	Saúde e Segurança no Trabalho
(X)	(X)	()	Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.
()	()	()	Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.

- () () () Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
- () () () Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.

10**10****Certificações**

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