



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TIAGO CONSTANTINO

**RELATÓRIO TÉCNICO EMPRESARIAL EM INDÚSTRIA DE
ESTOFADOS DE ARAPONGAS**

Apucarana
2023

TIAGO CONSTANTINO

RELATÓRIO TÉCNICO EMPRESARIAL EM INDÚSTRIA DE ESTOFADOS DE ARAPONGAS

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

Orientador (a): Leandro Vicente
Gonçalves

Apucarana
2023

TIAGO CONSTANTINO

RELATÓRIO TÉCNICO: EMPRESARIAL EM INDUSTRIA DE ESTOFADOS DE ARAPONGAS

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 x,x, conferida pela
Banca Examinadora formada pelos
professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. (a): Ms. Ana Paula Guimarães
Faculdade de Apucarana

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

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

Apucarana, 03 de dezembro de 2023.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Tiago Constantino, com identidade número 14.980.327-0, registro acadêmico 408728, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico Empresarial Em Industria De Estofados De Arapongas, é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em relação à fonte original, sou diretamente o responsável legal, econômica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as instituições que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

Apucarana, 03 de dezembro de 2023.

CONSTANTINO, Tiago. Relatório Técnico Empresarial Em Industria De Estofados De Arapongas. 98p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

RESUMO

Este relatório reúne os resultados obtidos a partir do estudo da organização durante o período de estágio na empresa de Móveis, indústria sediada em Arapongas-PR e especializada na fabricação de móveis estofados para quartos. A partir do diagnóstico empresa, foram elaboradas propostas destinadas a aprimorar a administração, processos internos e relações da empresa. Além disso, a análise financeira foi conduzida através do exame do fluxo de caixa, balanço patrimonial, indicadores financeiros e ponto de equilíbrio contábil da empresa. Através do estágio, foi possível realizar um estudo abrangente da organização, abordando desde a estrutura organizacional até os processos operacionais e a realidade da empresa, permitindo uma compreensão profunda de seus processos e identificação de áreas passíveis de melhoria. A partir dos resultados foram elaborados planos de ação para aprimorar a gestão, processos e resultados da empresa.

Palavras-chave: Analise. Gestão. Industria

CONSTANTINO, Tiago. Relatório Técnico Empresarial Em Industria De Estofados De Arapongas. 75p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2017.

ABSTRACT

This report brings together the results obtained from the study of the organization during the internship period at the furniture company, an industry based in Arapongas-PR and specialized in the manufacture of upholstered furniture for bedrooms. Based on the company's diagnosis, proposals were prepared to improve the company's management, internal processes and relations. In addition, the financial analysis was conducted by examining the company's cash flow, balance sheet, financial indicators and accounting break-even point. During the internship, it was possible to carry out a comprehensive study of the organization, ranging from the organizational structure to the operational processes and the reality of the company, allowing a deep understanding of its processes and identification of areas that could be improved. Based on the results, action plans were modified to improve the company's management, processes and results.

Keywords: Analysis. Management. Industry

LISTA DE FIGURA

Figura	1	—
Ecoselo.....		21
Figura	2	—
Layout.....		28

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Matriz BCG Empresa de Móveis.....	20
Quadro 2 – Matriz SWOT Empresa de Móveis.....	21
Quadro 3 – Matriz Ansoff Empresa de Móveis.....	24
Quadro 4 – Plano de Ação Gestão.....	48
Quadro 5 – Plano de Ação Inovação de Produto.....	49
Quadro 6 – Plano de Ação Marketing.....	50
Quadro 7 – Plano de Ação Marketing Digital / Virtual.....	51
Quadro 8 – Plano de Ação Meio Ambiente.....	52
Quadro 9 – Plano de Ação Produção.....	53
Quadro 10 – Qualidade.....	54
Quadro 11 – Cronograma de Ações.....	55
Quadro 12 – Propostas de Investimento.....	57
Quadro 13 – Custos.....	58
Quadro 14 – Demonstração de Resultado do Exercício.....	59
Quadro 15 – Balanço Patrimonial.....	62
Quadro 16 – Fluxo de Caixa.....	65
Quadro 17 – Projeção de Fluxo de Caixa.....	83

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Organograma.....	26
Tabela 2 – Fluxograma Horizontal.....	30
Tabela 3 – Fluxograma Vertical 1.....	31
Tabela 4 – Fluxograma Vertical 2.....	32

LISTA DE EQUAÇÃO

Equação 1 – Liquidez corrente.....	67
Equação 2 – Liquidez seca.....	68
Equação 3 – Liquidez geral.....	69
Equação 4 – Índice de endividamento.....	70
Equação 5 – Índice de cobertura de juros.....	71
Equação 6 – Prazo médio de recebimento.....	72
Equação 7 – Prazo médio de pagamento.....	73
Equação 8 – Giro do estoque.....	74
Equação 9 – Giro do ativo.....	75
Equação 10 – Margem de lucro bruto.....	76
Equação 11 – Margem de lucro operacional.....	77
Equação 12 – Margem de lucro líquido.....	78

Equação 13 – Retorno sobre o ativo total.....	
79	
Equação 14 – Retorno sobre o patrimônio líquido.....	80
Equação 15 – Ponto de Equilíbrio.....	
81	

LISTA DE SIGLAS

AMA: “American Marketing Association” → “Associação Americana de Marketing”;

CETEC: Centro Tecnológico de Efluentes e Resíduos;

CIF: “Cost, Insurance and Freight” → “custo, seguro e frete”;

CIPA: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;

CRM: “Customer Relationship Management” → “Gestão de Relacionamento com o Cliente

EPI: Equipamento de Proteção Individual;

FAP: Faculdade de Apucarana;

FOB: “Free on board” → “Livre a Bordo”;

IBAMA: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente;

ONG: Organização Não Governamental;

PCP: Programação e Controle da Produção;

PIE: Projeto de Instalação Elétrica;

SIMA: Sindicato da Indústria de Móveis de Arapongas;

LISTA DE GRAFICO

Gráfico 1 – Análise Geral.....	33
Gráfico 2 – Gestão.....	35
Gráfico 3 – Inovação de Produto.....	36
Gráfico 4 – Marketing.....	38
Gráfico 5 – Marketing Digital / Virtual.....	40
Gráfico 6 – Meio Ambiente.....	42
Gráfico 7 - Produção.....	44
Gráfico 8 – Qualidade.....	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. ANÁLISE DE MERCADO	15
2.1. Análise Do Segmento	16
2.1.1. Mercado consumidor	16
2.1.2. Mercado concorrente	16
2.1.3. Mercado fornecedor	17
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA	19
3.1. Matriz BCG:	19
3.2. Matriz SWOT/CRUZADA:	20
3.3. Matriz ANSOFF:	23
4. ORGANIZAÇÃO	25
4.1. Histórico Da Organização	25
4.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	26
4.3. UNIDADES ORGANIZACIONAIS	27
4.4. LAYOUT (Estrutura física)	28
4.5. Processos Operacionais	29
4.5.1. Fluxograma Horizontal	29
4.5.2. Fluxograma Vertical	30
5. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL (Aplicação do diagnóstico)	34
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	35
7. PLANO DE AÇÃO	49
8. CRONOGRAMA DAS AÇÕES	56
9. INVESTIMENTOS	58
10. CUSTOS	59
12. BALANÇO PATRIMONIAL	62
13. FLUXO DE CAIXA	64
14. INDICADORES FINANCEIROS	67
14.1. Índices de Liquidez	67
14.1.1. Liquidez corrente	67
14.1.2. Liquidez seca	68
14.1.3. Liquidez geral	69
14.2. Índices de Endividamento	70

14.2.1. Índice de endividamento	70
14.2.2. Índice de cobertura de juros	71
14.3. Índices de Atividade	72
14.3.1. Prazo médio de recebimento	72
14.3.2. Prazo médio de pagamento	73
14.3.3. Giro do estoque	74
14.3.4. Giro do ativo	75
14.4. Índices de Rentabilidade	76
14.4.1. Margem de lucro bruto	76
14.4.2. Margem de lucro operacional	77
14.4.3. Margem de lucro líquido	78
14.4.4. Retorno sobre o ativo total	79
14.4.5. Retorno sobre o patrimônio líquido	80
15. PONTO DE EQUILÍBRIO	81
16. REALIDADE X PROJEÇÕES	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS	iii
4. APÊNDICES	vii

1. INTRODUÇÃO

O estágio obrigatório, iniciado no ano de 2022 no curso de administração na Faculdade FAP (Faculdade de Apucarana), centra-se na experiência vivenciada durante o período de atuação na Empresa de Móveis. Destaque na indústria moveleira de estofados para quarto e encontra-se localizada na cidade de Arapongas, no Paraná, tendo sido estabelecida em 2012. Seu foco reside na produção de cabeceiras, calçadeiras, puffs estofados e box para cama, sendo reconhecida pelo emprego de matéria-prima de alta qualidade e pelo design inovador de seus produtos. A Empresa desenvolve seus produtos a partir de análises de tendências internacionais, amalgamando diversos elementos provenientes de distintos itens.

Além disso, a Empresa de Móveis atende uma abrangente clientela que se estende por múltiplos estados do Brasil. Sua atuação é respaldada pelo Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (SIMA), cujo presidente, no ano de 2022, é identificado como José Lopes Aquino.

Neste contexto, o presente relatório concentra-se em uma análise detalhada do mercado, compreendendo uma abordagem macro ambiental e uma análise de segmento, a qual abrangerá o mercado consumidor, o mercado concorrencial e o mercado fornecedor. Esta análise abrangente tem como intuito fornecer uma visão completa da situação da Empresa de Móveis, considerando tanto seus aspectos financeiros quanto sua posição no mercado em que opera. Sendo apresentado ainda uma avaliação da viabilidade financeira da empresa, englobando a análise de custos, a demonstração do resultado do exercício, o balanço patrimonial, o fluxo de caixa e indicadores financeiros.

2. ANÁLISE DE MERCADO

Como exposto por Aaker (2001) através da análise de mercado é possível identificar fatores como tendências, ameaças, oportunidades e incertezas estratégicas, tendo isso em mente para guiar a coleta e análise de informações.

“Na análise de mercado, são estudados o tamanho do mercado, dinâmica, estrutura, características, requisitos e posição, bem como seu desenvolvimento.” (DILLERUP; STOI, 2006, p. 275, tradução nossa).

A Empresa de Móveis está situada em uma região muito favorável para a indústria moveleira. O parque moveleiro da cidade de Arapongas, onde a empresa está instalada, já passou pelo seu cinquentenário e é considerado o segundo maior do país. (GRASSANO, [s.d.]).

Segundo Munhoz (2020) em um levantamento feito pelo SIMA, na época em que era ainda presidente do sindicato em 2020, o município possui instaladas, aproximadamente, 270 indústrias moveleiras, as quais geram diretamente cerca de 10 mil empregos e movimentam anualmente em torno de R\$ 500 milhões.

Segundo dados do IBGE (2018) Na região Sul do país é onde ocorrem os maiores gastos com moveis, chegando a R\$ 971,16. Em quarto lugar fica a região Sudeste com R\$ 871,80 gastos em moveis.

2.1. Análise Do Segmento

O segmento é a parte de um mercado global onde uma empresa concentra seus esforços.

Conforme diz DILLERUP; STOI (2006, p. 275), o mercado diz respeito ao relacionamento entre compradores e vendedores na negociação de um produto ou serviços. Existe dentro desse mercado global uma sessão de mercado onde são focadas e coordenadas as atividades de uma empresa.

Essa sessão do mercado é chamada segmento. Para Pride et al. (2018), os segmentos são grupos de consumidores com necessidade e desejos semelhantes. A divisão desses grupos em segmentos, a segmentação de mercado, torna-se então uma ferramenta para que se conheça melhor as necessidades e desejos dos consumidores.

No caso da Empresa de o segmento de mercado é o mercado de moveis estofados para quarto.

2.1.1. Mercado consumidor

Mesmo que o cliente direto seja o lojista, o produto é planejado para agradar o cliente de nosso cliente, o consumidor final.

Segundo DILLERUP; STOI (2006, p. 275) um cliente (ou consumidor), seja em grupo ou individualmente, são aqueles que decidem adquirir um serviço da empresa.

O público alvo da Empresa de Móveis são os lojistas que atuam na área de moveis e colchões.

Os produtos da Empresa de são vantajosos para os lojistas porque, além de agradarem muito o consumidor final, valorizam os outros produtos expostos na loja principalmente na exposição de colchões.

Características do consumidor final: Classe média. Pessoas que compram para o próprio lar que buscam diferencial no conforto e decoração do quarto.

2.1.2. Mercado concorrente

Por ser uma empresa que atua em vários estados brasileiros, a Empresa de tem concorrentes que se caracterizam por sua vantagem em

alcançar um consumidor. Estes concorrentes estão localizados mais próximo do cliente, permitindo-lhe facilidade de entrega e contato.

Para DILLERUP; STOI (2006, p. 275) Um concorrente é aquele cujo produto pretende atender às mesmas necessidades dos clientes que os produtos da própria empresa. Ainda comentam como analisa-los:

“A análise da concorrência trata da coleta sistemática. Compressão, avaliação e interpretação de informações sobre a situação atual e futura dos concorrentes.” (DILLERUP; STOI, 2006, p. 275, tradução nossa).

Existem os seguintes concorrentes que valem destaque.

Aqueles que usam o mesmo design desenvolvido pela Empresa de para a criação de produtos com menor qualidade e preço menor. Sendo eles:

- Cabeceiras MS – Capitão Leônidas Marques-PR
- Cabeceiras JS – Arapongas-PR

Existe também um parque moveleiro se mostra um obstáculo para a região dos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo devido à localização mais próxima, preços menores e valor de frete menor. Essa dificuldade de vendas é relatada pelos representantes comerciais e pelo gerente comercial que trabalham nesses estados. Sendo ele:

- Parque Moveleiro da região de Ubá-MG.

2.1.3. Mercado fornecedor

A Empresa de é exigente quanto a matéria prima usada na fabricação de seus produtos. Seus fornecedores estão localizados em vários estados brasileiros, sendo alguns deles importadores. Sendo assim, tem-se matéria prima nacional e importada.

Conforme consta no Art. 3º da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, O fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, que entre outras atividades desenvolvem atividade de importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços. (Brasil, 1990).

Os itens de maior destaque entre as matérias-primas e seus fornecedores são:

- **Madeira:** É fornecida madeira de eucalipto por uma madeireira de plantio próprio e que também compra de outros plantios na região de Telêmaco Borba;
- **Metal:** Molduras que vem de uma empresa de Arapongas;
- **Parafuso:** Vem do estado de Santa Catarina;
- **Grampos:** Vem do estado São Paulo;
- **Materiais de acabamento:** Vem do estado do Rio Grande do Sul;
- **Suporte de Cabeceira:** Vem do estado de São Paulo;
- **Espuma:** Fornecido por empresas de diferentes cidades da região de Arapongas;
- **Tecido:** Fabricação nacional de Arapongas e estado de São Paulo e importados chineses que vem de importadoras do estado de São Paulo e Santa Catarina;

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

3.1. Matriz BCG:

A Matriz BCG, também chamada Matriz Crescimento-Participação, leva o nome da empresa de consultoria em planejamento estratégico onde foi desenvolvida, a Boston Consulting Group (BCG). Se trata de uma ferramenta de administração de carteira de produtos, frequentemente utilizada na criação de políticas de investimento e administração de caixa nas organizações. (PEREIRA et al., [s.d.], p. 4)

Existem 4 quadrantes na matriz BCG chamados de Estrela, Vaca-Leiteira, Ponto de Interrogação e Abacaxi ou Animais de Estimação descritos segundo Pereira et al. ([s.d.]) da seguinte maneira:

A. Estrela: É líder no mercado de alto crescimento, mas seu fluxo de caixa ainda não é positivo. Ele custa muitos recursos para a empresa conseguir acompanhar sua alta taxa de crescimento e protege-lo dos concorrentes.

B. Vaca-Leiteira: Gera muito caixa. Não precisa de investimentos consideráveis, uma vez que a taxa de participação relativa no mercado já caiu, e não há mais expansões de capacidade.

C. Ponto de Interrogação: Possui alto crescimento, mas com participações baixa, exigindo altos investimentos.

D. Abacaxi: Tem pouca participação no mercado e baixo crescimento. Não geram lucros consideráveis e podem até resultar em prejuízos.

Quadro 1 – Matriz BCG Empresa de Móveis

Estrela	Ponto de Interrogação
Cabeceiras e Puffs	Modelo de cama design diferente da tradicional cama-box
Vaca-Leiteira	Abacaxi
Produtos feitos exclusivos para franquia	Cama-Baú

3.2. Matriz SWOT/CRUZADA:

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise que levanta as forças e fraquezas de uma organização e quais as oportunidades e ameaças que existem no contexto onde está instalada.

A sigla SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) corresponde a quatro palavras da língua inglesa, cujas definições segundo Osita, Onyebuchi e Justina (2014) são:

- **Strengths:** São os pontos fortes da organização. São os atributos, capacidades e características importantes para a execução das ações da organização que a possibilitam atingir os seus objetivos.
- **Weaknesses:** São as fraquezas. São características que impedem a organização de cumprir sua missão e alcançar seus objetivos ou que a impede de alcançar seu potencial total;
- **Opportunities:** São as oportunidades. Se caracterizam pelos elementos externos que são favoráveis para que a organização alcance os seus objetivos;
- **Threats:** São as ameaças. São as condições do ambiente externo que colocam em risco os negócios da organização.

Conforme explica Ghemawat (2000), a Matriz SWOT tem o objetivo de combinar as forças e fraquezas da empresa, sendo estes fatores internos, com as oportunidades e ameaças que irão encontrar no mercado, os fatores externos.

Quadro 2 – Matriz SWOT Empresa de Móveis

Forças	Fraquezas
▪ Produto de qualidade; ▪ Diferencial no design; ▪ Estudo em tendências internacionais; ▪ O produto é querido entre os clientes; ▪ Vantajoso para o Clientes e Lojista; ▪ Responsabilidade ambiental;	▪ O preço é alto em relação a concorrência; ▪ Crescente custos de frete nas regiões mais distantes;

Oportunidades	Ameaças
▪ Pessoas passando mais tempo em casa;	▪ Cópias dos produtos feitas por concorrentes;

Fonte: Autor do Trabalho (2023)

3.2.1. Observações:

a) Força:

- i. **Responsabilidade ambiental:** A empresa também é portadora da Certificação de Responsabilidade Ambiental nos Negócios, o ECOSELO. Esse certificado é concedido pelo Centro Tecnológico de Efluentes e Resíduos (Cetec ONG) e pelo SIMA.

Figura 1 - Ecoselo



Fonte: SIMA (2020)

Segundo o SIMA (2020) O EcoSelo é um certificado que reconhece o nível de responsabilidade das empresas sua gestão ambiental.

- ii. **Vantajoso para o Cliente:** Conforto e um ambiente mais agradável.
- iii. **Vantajoso para o Lojista:** Maior valor agregado e melhor imagem da loja com o público.

b) Fraquezas:

- i. **Crescente custos de frete:** Ocorre devido à alta do combustível.

c) Oportunidades:

- i. **Pessoas passando mais tempo em casa:** Com o Evento da Covid-19, o isolamento das pessoas nas suas casas despertou uma busca por conforto e decoração. O movimento de nossas vendas mostra que ter um produto de qualidade, apesar do preço um pouco maior, e deixar o ambiente mais confortável e agradável tornou-se prioridade para muita gente.

d) Ameaças:

- i. **Cópias dos produtos feitas por concorrentes:** As cópias usam o mesmo design desenvolvido pela Empresa de para a criação de produtos com menor qualidade e preço menor.

3.2.2. SWOT Cruzada: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

A SWOT Cruzada é um comparativo entre os elementos determinados na matriz SWOT, onde é demonstrado como um elemento afeta o outro.

Existem 4 possíveis cruzamentos os quais, segundo Vieira, Fernandes e Almeida (2018), se dividem em:

- i. **Estratégias SO (Strengths x Opportunities):** É a relação onde a organização usa as suas forças a fim de captar as oportunidades do mercado;
- ii. **Estratégias ST (Strengths x Threats):** Nessa relação a organização usa as suas forças a fim de prevenir ameaças;
- iii. **Estratégias WO (Weaknesses x Opportunities):** tentam progredir nas oportunidades para ultrapassar as fraquezas;
- iv. **Estratégias WT (Weaknesses x Threats):** É uma estratégia defensiva. Uma vez que a fragilidade amplia ameaças, essa estratégia é utilizada para reduzir a fragilidades e impedir ameaças.

Tendo isso em consideração, a SWOT cruzada da Empresa seria:

- a) **Estratégia SO** Pessoas passando mais tempo em casa somados as qualidades dos produtos, o conforto e a contribuição para deixar o ambiente mais agradável.
- b) **Estratégia ST:** Embora existam produtos semelhantes, mas com qualidade e preço inferior, o que a Empresa de vende é qualidade, e apresentar excelência nesse aspecto reduz as ameaças.
- c) **Estratégia WO:** Não são todos os clientes em potencial que serão atendidos, alguns porque seu poder aquisitivo não permite e outros porque sua localização geográfica torna ainda mais caro a aquisição de um produto Empresa de para esse cliente. Mesmo assim, no segundo

caso, se esses clientes priorizarem a qualidade, ainda procurarão esses produtos.

- d) Estratégia WT:** A concorrência atua justamente no ponto do preço, sendo assim, clientes que buscam economia serão atraídos por eles.

3.3. Matriz ANSOFF:

Uma empresa em crescimento deve decidir entre os vários caminhos que existem para seguir com seu crescimento.

A Matriz Ansoff, desenvolvida por Harry Igor Ansoff, é uma ferramenta que ajuda as empresas a decidirem de que forma se dará seu crescimento futuro e qual estratégia deve ser usada. Existe também o dilema sobre crescer ou não, essa matriz também é apropriada para resolver essa questão. (EVANGELIA, 2017)

Conforme expõe Evangelia (2017), Ansoff divide as estratégias para o crescimento em quatro alternativas:

3.3.1. Penetração de Mercado: É o aumento das vendas de produtos já existentes no mesmo mercado alvo. É a escolha menos arriscada pois já se conhece as características do produto e o mercado no qual ele é oferecido, além de já existir uma clientela para o mercado.

3.3.2. Desenvolvimento de Produto: É a introdução de novos produtos em um mercado já existente ou a alteração de um produto já existente.

3.3.3. Desenvolvimento de mercado: Se caracteriza pela introdução de um produto existente em um mercado totalmente novo, expandindo o negócio para novos mercados. Pode ocorrer ao se encontrar um novo uso para um produto ou adicionando novos recursos e benefícios a ele, alcançando uma nova clientela.

3.3.4. Diversidade: Se trata da introdução de um novo produto em um novo mercado, tendo assim uma nova clientela e não tendo nenhuma relação com os produtos e mercados que já existem.

Tendo esses elementos em consideração, a Matriz Ansoff da Empresa de seria:

Quadro 3 – Matriz Ansoff Empresa de Móveis

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	INEXISTENTES
MERCADO	EXISTENTES	Empresa de Móveis Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	INEXISTENTES	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Autor do Trabalho (2023)

A penetração de mercado é a estratégia mais apropriada, uma vez que o mercado de moveis estofados para quarto já era existente e os conceitos dos produtos como cabeceiras, base de cama e puffs já existiam.

4. ORGANIZAÇÃO

Serão apresentados agora o Histórico da Organização, enumerando acontecimentos importantes ao longo da existência da Empresa de Moveis, bem como a sua origem.

Serão também desenvolvidos a estrutura organizacional, as unidades organizacionais, o layout e os processos operacionais, com descrições de suas funções e com representações gráficas para melhor compreensão.

4.1. Histórico Da Organização

Nos anos 1990s ocorreu o desaparecimento de camas completas e o surgimento da cama box sem cabeceiras.

Devido à alta desse setor, precisava-se de alguém para fabricar as cabeceiras para a cama box, visto que elas não possuem cabeceiras embutidas. Outro aspecto notável da cama box é sua altura mais elevada, assim como a altura dos colchoes que também aumentou.

Surgiu disso a necessidade de ter como moveis nos quartos o Puff e a calçadeira, uma vez que, por exemplo, para se calçar os sapatos a altura da cama se tornava um problema.

A demanda foi notada na medida em que apareciam pedidos de representantes de estofados que demandavam esses tipos de moveis. E foi vendo oportunidade de ser aquela empresa que atenderia essa demanda, surgiu a Empresa de móveis.

No início eram oferecidos produtos mais simples, de linhas populares, conforme pedia a demanda. Com o passar do tempo que a empresa começou a fabricar também a cama box e passou a investir em produtos de linha mais alta, uma vez que se tratava de uma seção de mercado menos explorada pelos concorrentes.

A aceitação foi tanta que entre os 5 produtos mais vendidos, nenhum deles é da linha popular, apesar de ainda serem fabricados, e são os produtos de linha mais alta que ocupam esse lugar.

Essa mudança de demanda por produtos de linhas mais altas criou uma necessidade por mão de obra especializada. Por outro lado, o valor agregado do catalogo da empresa aumentou consideravelmente.

4.2. Estrutura Organizacional

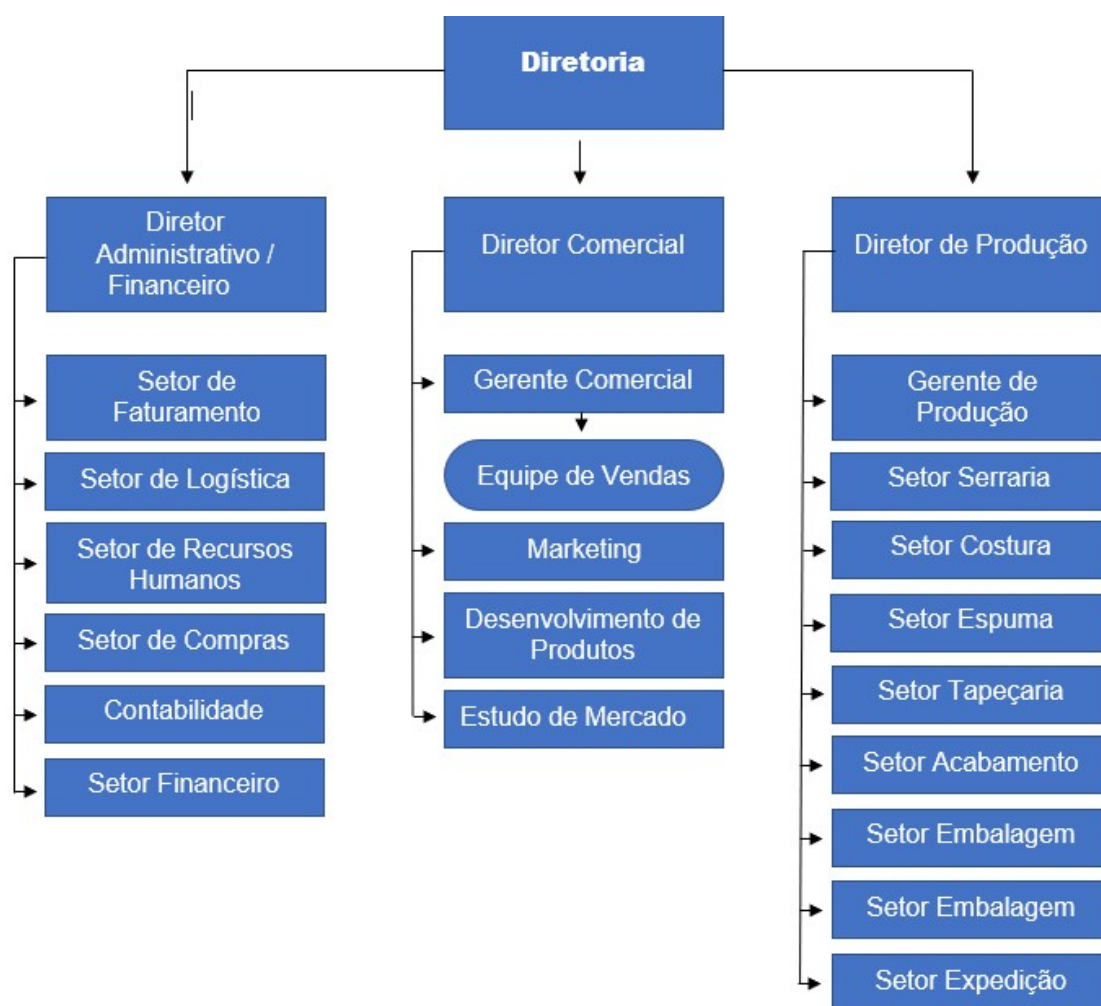
Uma forma de se ter orientação quanto a maneira pela qual uma empresa funciona, é analisando a estrutura que a compõe.

A estrutura organizacional, segundo Curto Jr. (2011), de uma organização formal se trata de uma estrutura com objetivos e conjuntos de regras estabelecidos, sendo a partir delas que pessoas, que exercem autoridade e o controle da estrutura, definem os papéis e divisões de trabalho de seus membros bem como as relações formais entre eles.

A seguir será apresentado o Organograma da Empresa de Moveis.

Um organograma nada mais é do que uma ``representação da estrutura funcional da organização'' (CURTO JR, 2011)

Tabela 1 – Organograma



Fonte: Autor do Trabalho (2023)

4.3. Unidades Organizacionais

Diretoria: É composta pelo diretor administrativo, pelo diretor comercial e pelo diretor de produção

4.3.1. Diretor administrativo/financeiro:

Cuida de pedidos e envios de documentos para os processos de recursos humanos; monitora a eficiência da empresa através de estudo de dados; Monitora contas receber apontando vencimentos e realizando cobranças. Monitora contas a pagar (fornecedores, infraestrutura, tributação e funcionários), realizando pagamentos e transferências bancárias. Faz também o acompanhamento dos envios de produtos, a fim de garantir que não há atrasos na entrega.

Contempla os setores de: Faturamento; Logística; Recursos Humanos; Compras; Contabilidade; Financeiro.

4.3.2. Diretor Comercial:

É responsável pelo estudo das tendências de mercado e do desenvolvimento dos produtos a partir de dados desses estudos, vem como é responsável pela precificação e divulgação de produtos em desenvolvimento.

Contempla os setores de: Marketing; Desenvolvimento de produtos; Estudo de Mercado.

- Gerente Comercial: Gerencia as equipes de Vendas (os representantes comerciais) e acompanha as vendas em cada um dos estados brasileiros, bem como no exterior, e as necessidades dos clientes.

4.3.3. Diretor de Produção: Acompanha as necessidades da produção, apontando melhorias e pontos que possuem bom desempenho. Também acompanha o gerente de produção.

- Gerente de Produção: Coordena e acompanha todos os setores produtivos, garantindo que serão todos devidamente alinhados e compatíveis uns com os outros, garantindo um funcionamento sistêmico da produção.

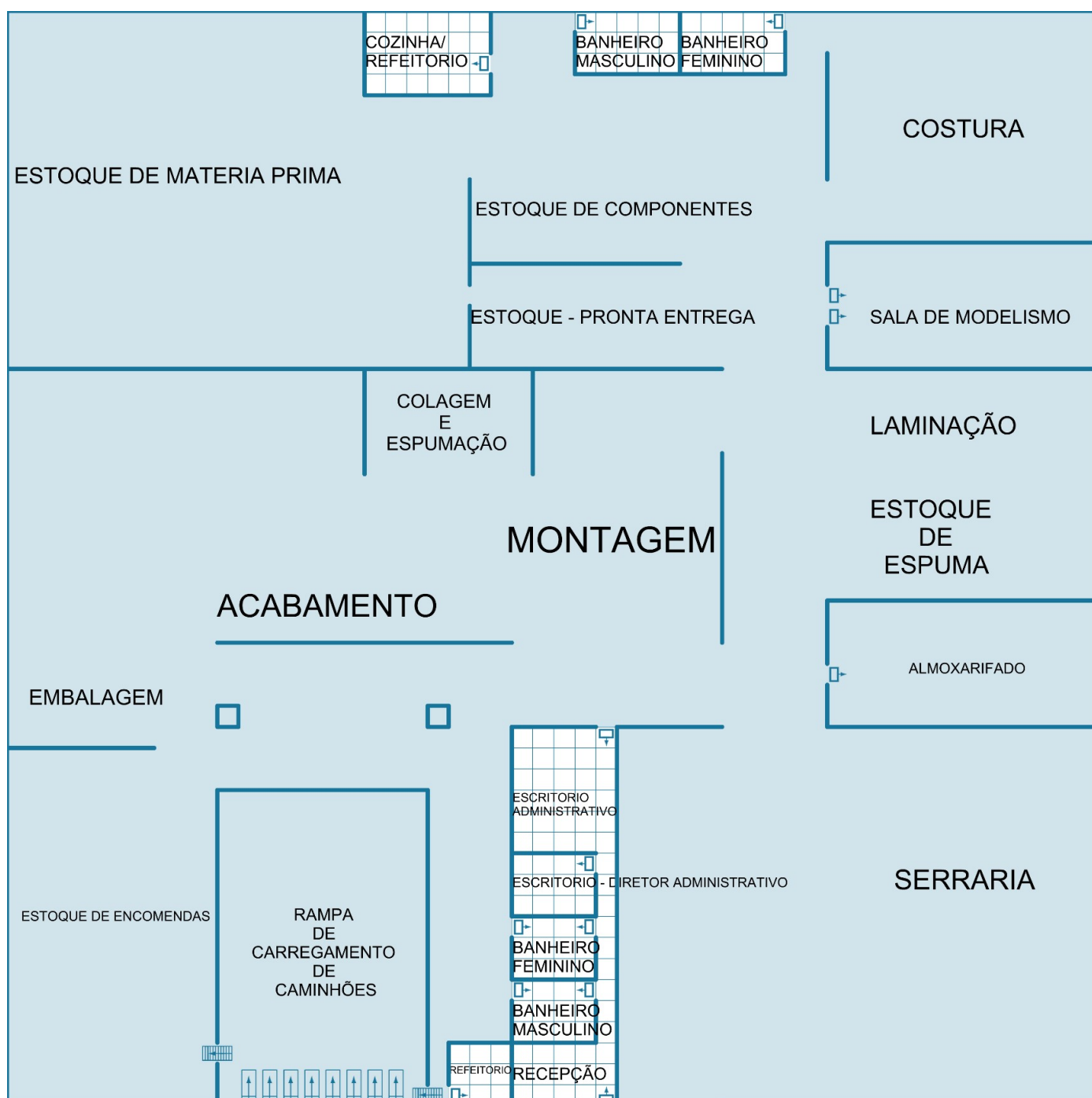
Contempla os setores de: Serraria; Embalagem; Tapeçaria; Acabamento; Costura; Espuma (laminação e colagem); Expedição.

4.4. LAYOUT (Estrutura física)

A seguir será mostrado o Layout da empresa.

O layout se caracteriza como é definido o arranjo físico de cada uma das instalações, máquinas, equipamentos e o pessoal da produção. Tem por objetivos dispor uma unidade de produção de forma que, entre outras coisas, seja otimizado o fluxo de materiais, o fluxo de informações, a eficiência dos processos e a melhora na comunicação. (CURTO JR., 2011)

Figura 2 – Layout



Fonte: Autor do Trabalho (2023)

4.5. Processos Operacionais

Agora será trabalhada a representação do fluxo produtivo da empresa por meio de fluxogramas.

Conforme descrito por Curto Jr. (2011), um fluxograma é um diagrama que representa algo essencialmente dinâmico (ao contrário do organograma), representando processos ou fluxos de materiais e operações, sempre composto por um início, um sentido de leitura (fluxo) e um fim.

4.5.1. Fluxograma Horizontal

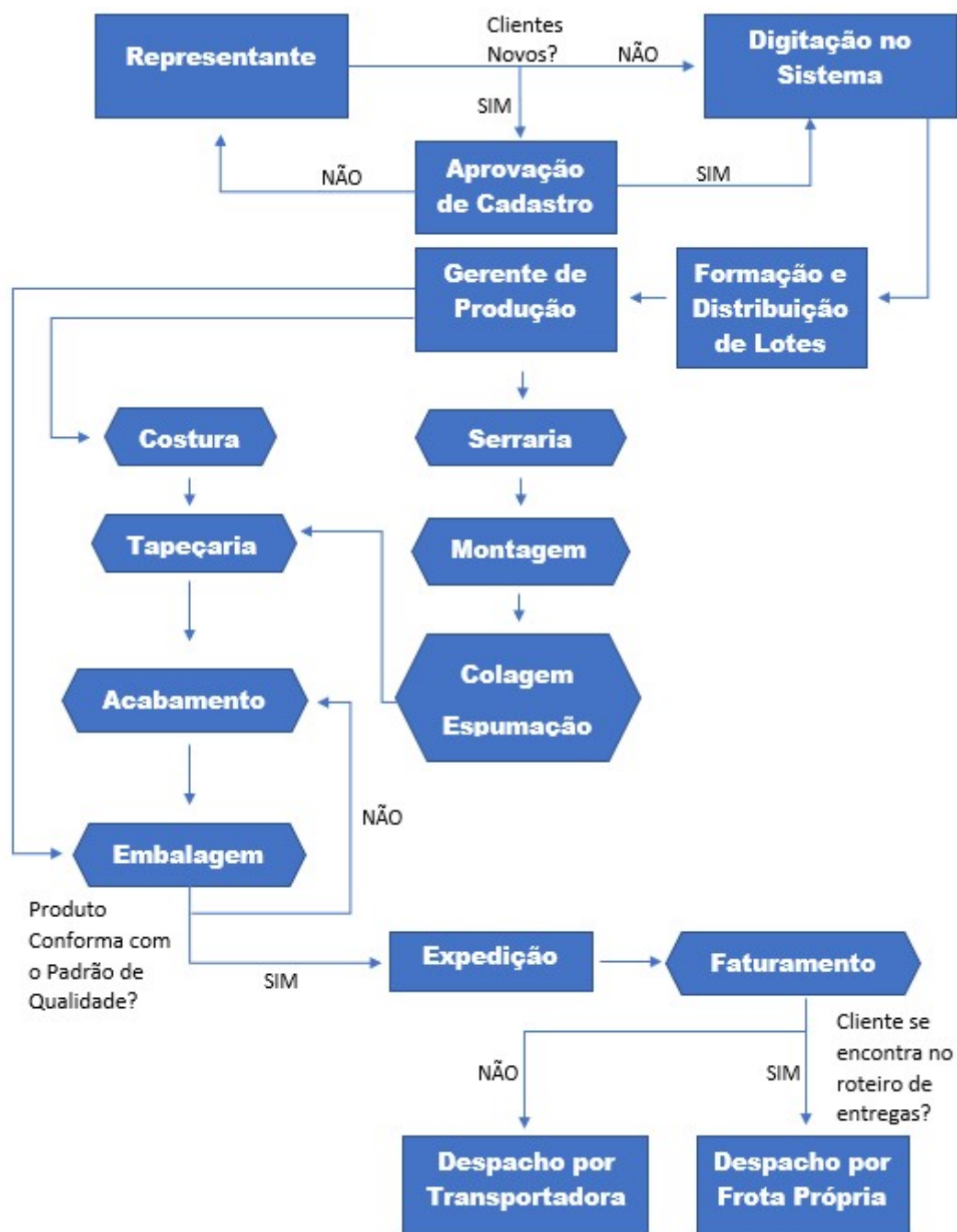
O fluxograma Horizontal pode ser entendido como uma representação por “símbolos com texto apropriado e linhas de conexão”. (EUROPEAN COMPUTER MANUFACTURERS ORGANIZATION, 1966)

O fluxograma Horizontal representa, em forma de diagrama, os processos pelos quais um pedido passa desde que ele é recolhido pelo representante, até o momento em que ele é despachado para ser entregue.

O representante recolhe o pedido e o repassa ao escritório da empresa que por sua vez o insere em seu sistema operacional. Em seguida é atribuído a ele um lote, o qual entra em programação de produção. O gerente distribui essa programação nos setores da costura e da serralha a fim de dar uma referência da produção, e para o setor da embalagem a fim de controle.

Quando o produto é embalado, um relatório informa o setor administrativo, o qual trata de fatura-lo e encaminha-lo por frota própria, ou por transportadora, até a loja do cliente.

Tabela 2 – Fluxograma Horizontal



Fonte: Autor do Trabalho (2023)

4.5.2. Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical, também chamado de fluxograma de processo, irá expor a sequência de atividades produtivas de uma empresa em forma de tabela.

Conforme explica Kiran (2020), o fluxograma vertical estabelece a sequência do fluxo de um produto, equipamento ou atividade de um indivíduo, atribuindo símbolos de processos específicos a cada um dos eventos listados.

Figura 2

Símbolo	Nome	Significado
	Operação	Uma ação ou processo complexo (possivelmente descrito em outro lugar), muitas vezes mudando algo.
	Transporte	Movimento de pessoas ou coisas. Pode ser acompanhado por uma medição de distância.
	Espera	Tempo ocioso de pessoas ou máquinas, ou armazenamento temporário de materiais
	Estoque	Armazenamento Ocorre quando um objeto é mantido sob controle de tal forma que sua retirada requer autorização. Armazenamento a longo prazo de materiais ou outros itens.
	Inspeção	Inspeção Verificação/exame de itens e comparação com o padrão para garantir qualidade ou quantidade correta.

Fonte: (ABERA, 2020, p. 283, tradução nossa)

Símbolos		Totais	Empresa: Perfan Moveis	
	Operação	11	Processo: Rotina administrativa	
	Transporte	2		
	Controle	1		
Nº	Símbolos	Setor	Descrição de Fase	
1	  	Comercial	Representante visita o cliente;	
2	  	Comercial	Representante envia o pedido do cliente para a fábrica;	
3	  	Comercial	Análise do cadastro do cliente;	
4	  	Comercial	Após aprovação, o cliente é cadastrado e seu pedido é digitado no sistema;	
5	  	Comercial	Levantamento de matéria-prima para produção;	
6	  	Comercial	Pedidos separados em lotes e programados na produção;	
7	  	Comercial	Pedidos enviados para a produção;	
8	  	Faturamento	Após receber relatório de produtos prontos, organizar logística	
9	  	Faturamento	Verificar tipo de frete (CIF ou FOB)	
10	  	Faturamento	Faturar as notas fiscais;	
11	  	Financeiro	Gerar contas a receber;	
12	  	Faturamento	Enviar notas fiscais para expedição;	
13	  	Expedição	Carregamento para o cliente;	

Tabela 3 – Fluxograma Vertical 1

Fonte: Autor do Trabalho (2023)

Tabela 4 – Fluxograma Vertical 2

Símbolos				Totais	Empresa: Perfan Moveis
	Operação			11	Processo: Rotina Produtiva
	Transporte			5	
	Controle			3	
Nº	Símbolos			Setor	Descrição de Fase
1				Gerencia	Recebimento de lotes e programação de pedidos pelo Gerente de produção;
2				Gerencia	Distribuição dos lotes aos setores de Costura, Serraria e Embalagem;
3				Serraria	Madeira é cortada em medidas específicas de acordo com os produtos;
4				Serraria	A madeira cortada é separada em containeres por lote e levada a montagem;
5				Montagem	Madeira é usada na formação de estrutura dos produtos;
6				Costura	Corta-se os tecidos e não-tecidos em medidas específicas;
7				Costura	É feita a baixa das mesas de corte;
8				Costura	Tecidos são costurados e os botões são feitos;
9				Costura	Capas de tecido e botões são enviados em caixas para tapeçaria;
10				Costura	É feita a baixa do setor da costura;
11				Laminação	Blocos de espumas laminados nas dimensões de acordo com os modelos;
12				Colagem	Espuma é colada sobre as estruturas de madeira;
13				Tapeçaria	A estrutura espumada é revestida com uma capa de tecido;
14				Tapeçaria	São tapeçados com dobras, captones e colocados os botões e a cintacha;
15				Acabamento	São montados em um só produto todos os seus componetes;
16				Embalagem	Embala os produtos e os leva ao espaço do setor de Expedição;
17				Expedição	Atualização do relatorio de produtos prontos para o setor administrativo;
18				Administrativo	Verifica quais pedidos estão prontos e fatura as notas fiscais;
19				Administrativo	Produtos são despachados por frota própria ou por transportadora;

Fonte: Autor do Trabalho (2023)

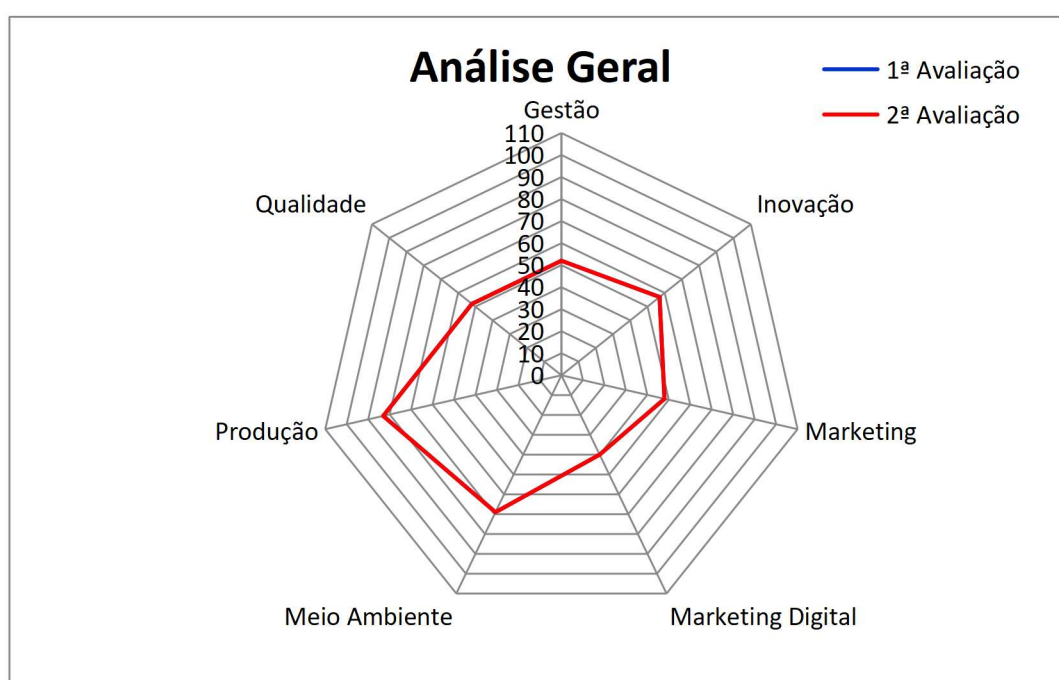
Essa representação descreve o mesmo processo que o fluxograma anterior, porém com uma disposição em tabela e desenvolvendo melhor cada uma das rotinas produtivas. O fluxograma vertical descreve cada um dos passos entre um setor e o outro, expondo a rotina administrativa e produtiva completamente.

5. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL (Aplicação do diagnóstico)

No de observação da realidade organizacional, serão analisadas 7 dimensões que compõem uma empresa, sendo elas Gestão, Inovação, Marketing, Marketing Digital, Meio Ambiente, Produção e Qualidade.

No gráfico 01 pode-se notar o desempenho que cada uma dessas dimensões obtivera após terem sido submetidas ao questionário de diagnóstico organizacional.

Gráfico 1 – Análise Geral



Fonte: Autor do Trabalho (2023)

Pode-se notar que a dimensão de produção é a mais desenvolvida, uma vez que a empresa demonstra uma grande preocupação na formação de um layout eficiente, contratação de mão de obra qualificada e uso de matéria-prima de qualidade.

Enquanto isso, a dimensão do marketing digital é a que se apresenta menor. Isso se dá pelo fato de a empresa não realizar venda online e nem usar de anúncios na internet, tendo pouca presença digital além das redes sociais.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesse tópico serão analisados individualmente cada uma das 7 dimensões presentes no gráfico anterior, sendo elas Gestão, Inovação, Marketing, Marketing Digital, Meio Ambiente, Produção e Qualidade.

6.1. Gestão

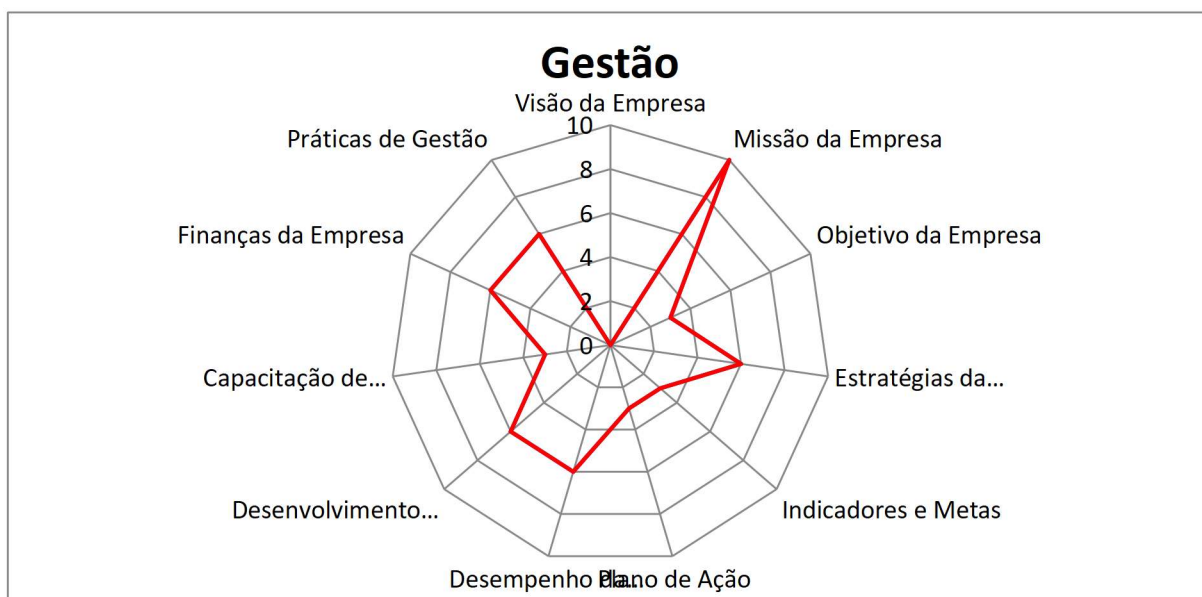
A gestão remete a gerencia e o controle a qual todo um sistema é submetido nas mãos de seu gestor.

Conforme explica Fayol, o ato de gerencia implica pode ser dividido em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Sendo prever realizar um exame do que o futuro reserva a fim de traçar o plano de ação. Organizar significa construir a dupla estrutura, material e humana, da empresa. Comandar é manter um relacionamento entre o pessoal. Coordenar seria unir os esforços e executa-los em harmonia. E por fim, controlar garantir que a regra estabelecida e o comando expresso sejam seguidos. (FAYOL, 1949)

Conforme será visto no gráfico 2, os pontos que merecem destaque são os da Missão e o da Visão, respectivamente, o ponto mais positivo e o de maior necessidade de melhoria.

A missão de uma empresa ou organização nada mais é que a razão de sua existência. A partir do que é elaborado na missão da organização, é possível identificar a estrutura e contexto no qual as estratégias são formuladas. (HILL; JONES, 2008)

A visão, segundo explica Hill e Jones (2008), se trata de como a organização deseja que esteja seu estado futuro. Isso se mostra crítico ao lembrar que a previsão é um dos itens mais críticos dentro da gestão.

Gráfico 2 - Gestão

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A missão é produzir cabeceiras e puffs com design diferenciado, proporcionando mais conforto e beleza para os quartos.

O objetivo, estratégias, planos de ação, indicadores e metas são todos traçados e analisados de forma informal, discutidos dentro da diretoria e gerencia.

A gestão é bem estruturada, porém não é profissionalizada e o sistema financeiro é controlado apenas através do fluxo de caixa.

É dado aos colaboradores auxiliares a oportunidade de se profissionalizarem, dessa forma tendo sempre profissionais dispostos a evoluírem de cargos dentro da empresa.

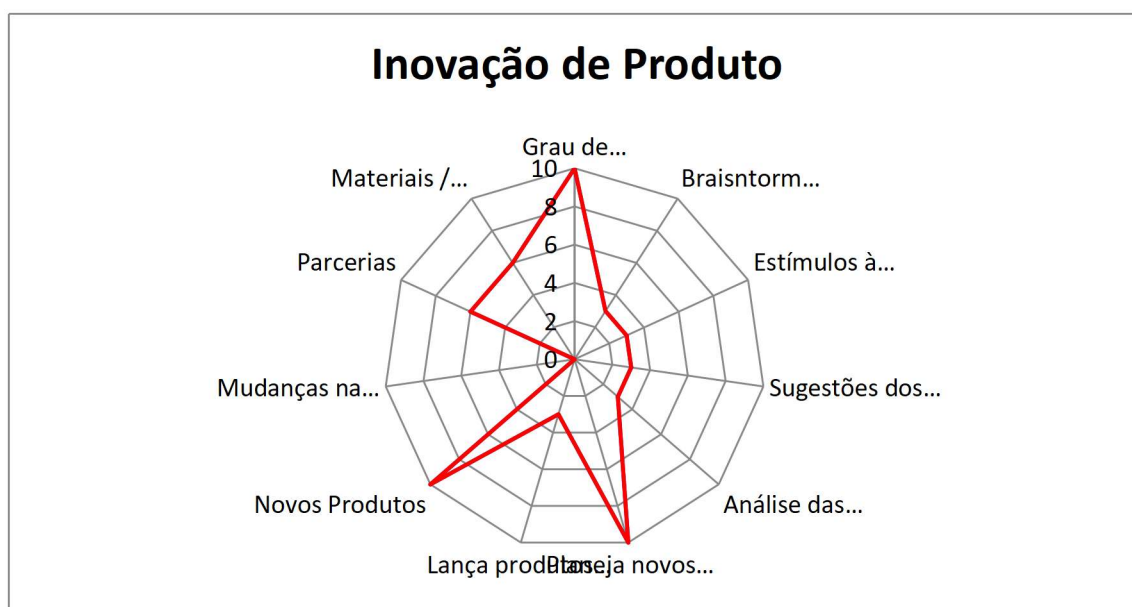
6.2. Inovação De Produto

Inovação pode ser descrito como o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento e gestão que são aplicadas a fim de resultar em novos produtos ou processos produtivos bem como na melhoria de produtos ou processos já existentes. (FREEMAN, 2002)

Conforme será visto no gráfico 3, os 3 pontos que estão com a melhor indicação mostram que a empresa dá importância para inovação e desenvolve novos produtos, porém não usa técnica de Brainstorm.

O Brainstorming se trata de uma técnica que propõe reunir um grupo de pessoas com pensamentos e experiências diversos onde serão feitas sugestões de qualquer pensamento ou ideia que a respeito do tema tratado. O objetivo é estudar as várias ideias e propostas e chegar a um denominador comum e eficaz para solucionar problemas. (DEBASTIANI, 2015)

Gráfico 3 – Inovação de Produto



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A Empresa de, através de feiras de moveis nacionais e internacionais, esteve sempre buscando tendências de modelos de produtos e cores e tipos de tecidos, para sempre estar um passo à frente em termo de lançamento de produtos com design diferenciados.

O desenvolvimento de novos produtos acontece anualmente e desenhados de forma independente, tendo o design próprio, somente com parcerias com os fornecedores de tecidos e acessórios os quais desenvolvem componentes específicos para os detalhes dos modelos desenvolvidos.

O catalogo está sempre com novidades, alguns modelos são lançados e os que performam mal, são retirados.

Durante os períodos iniciais dos produtos novos, são analisados pelo modelista, gerente de produção, que busca aprimorar o processo produtivo de acordo com a análise do gerente e sugestão dos funcionários.

6.3. Marketing

O marketing demanda a mobilização de vários esforços e tem como fim último alcançar o consumidor.

Baseando-se na definição mais recente dada pela AMA (American Marketing Association) Darroch et al. (2004) aponta que o marketing é uma função organizacional usada para criar, comunicar e com objetivo de gerenciar o seu relacionamento através da entrega valor aos clientes, beneficiando a organização e suas partes interessadas.

Como é possível ver no gráfico 4, a empresa apresenta bom conhecimento do perfil de seus clientes, porém com relacionamento pouco desenvolvido. Considerando a importância que o relacionamento entre o cliente e a empresa assume, é indispensável apontar que é necessário se investir mais na gestão de relacionamento com o cliente.

Vale destacar também que os pontos “Catálogo”, “Logomarca” e “Marca” são os contatos que o cliente tem com a empresa, e o gráfico os aponta como bem desenvolvidos, o que é extremamente positivo.

Gráfico 4 - Marketing



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A Empresa de Móveis tem um nome forte no mercado, com marca e logomarca registrados. Seus catálogos sempre são feitos de forma que

valorizem os produtos, e um mostruário de tecidos com diversos tipos e cores de tecidos, montado de acordo com as tendências do mercado.

A divulgação da marca também é feita através dos representantes comerciais que recebem os materiais da empresa.

O contato com os clientes é efetuado pelos representantes que fazem as visitas presenciais, analisando a exposição dos produtos na loja e dando toda assistência necessária sobre a venda dos produtos.

O gerente comercial da empresa faz visitas constantes ao cliente, acompanhado do representante, reforçando o relacionamento com o cliente e o estilo de atendimento prestado pelo representante, bem conhecendo o perfil do cliente.

Os preços dos produtos são pensados para atender tanto lojas populares quanto lojas de médio padrão. O desempenho desses produtos é avaliado, sendo analisado se um produto se tornou inviável para o perfil de lojista que trabalha com ele, investindo mais nos que performam bem e retirando os que se tornam inviáveis.

É mantido um bom estoque de insumos e matéria prima para que o produto chegue mais rápido no cliente, mantendo uma boa relação com ele, e essa pontualidade com o cliente depende da pontualidade do fornecedor com a empresa.

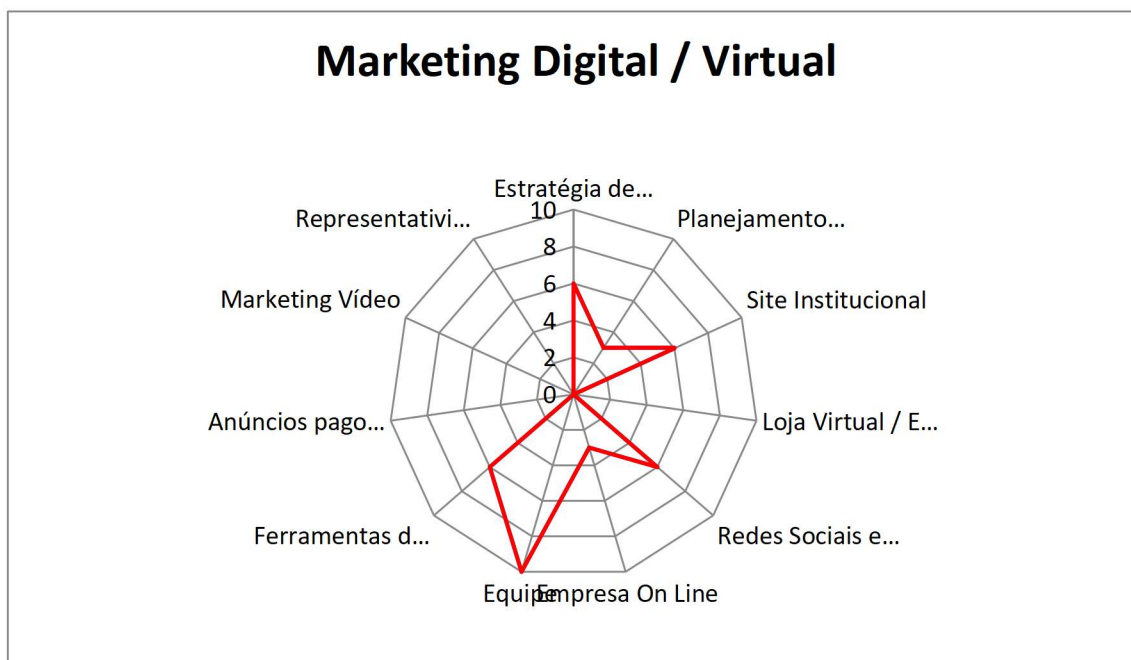
6.4. Marketing Digital / Virtual

Marketing digital é uma das ferramentas de marketing que uma empresa dispõe, utilizada nas aplicações digitais de estratégias de marketing.

Conforme explica Lemes e Ghisleni (2013) o marketing digital se caracteriza como uma “ferramenta complementar de comunicação integrada de marketing”, a qual tem uma grande participação na conquista de posicionamento empresarial no mercado, uma vez que pode otimizar os esforços de um planejamento estratégico.

Como aponta o gráfico 5, um dos pontos positivos da empresa é a de possuir uma equipe que mantém o site e redes sociais da marca. Porém deixa muitas ferramentas como Marketing de Vídeo, anúncios via Google e Redes Sociais, limitando o alcance da empresa, sendo necessário maior atividade por parte de clientes, através de indicações dos produtos oferecidos, bem como dos representantes que se relacionam diretamente com clientes e clientes em potencial.

Gráfico 5 – Marketing Digital / Virtual



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A empresa está presente em redes sociais como Instagram e Facebook que são mantidos por uma empresa especializada de marketing, não possuindo uma equipe de marketing digital interna.

A Empresa de Moveis possui um site institucional, de domínio empresa de.com.br, onde se encontram todas as informações sobre os produtos, sobre o atendimento e os representantes, bem como os contatos da empresa. O site é estritamente institucional, não sendo feita venda online através de loja virtual ou e-commerce

6.5. Meio Ambiente

Essa dimensão compreende o relacionamento entre a empresa e o meio ambiente, sendo correspondente a gestão ambiental

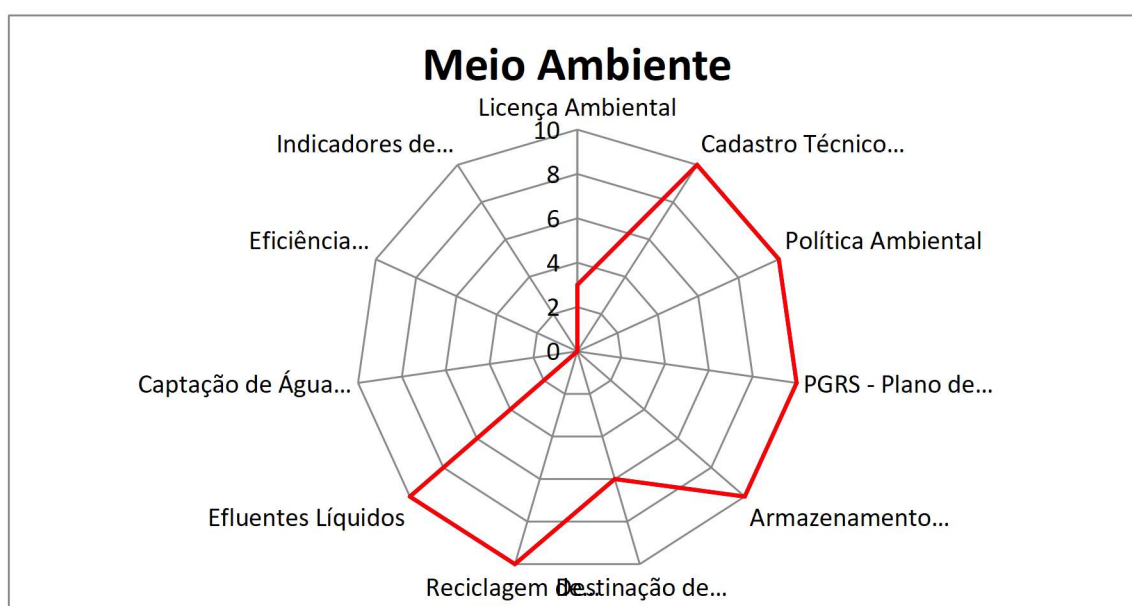
De acordo com Uehara et al. (2010), a gestão ambiental é um instrumento plural que rege e media a relação sociedade-natureza, sendo nesse caso a organização a sociedade, cujas ações e resultados, dependem da missão e dos valores do sujeito que o propõe.

A empresa possui bom desempenho em todos os tópicos que tratam da destinação de resíduos, uma vez que a empresa possui certificados necessários que atestam esse cuidado e trabalha com empresas de reciclagem licenciadas para que deem o tratamento e destino adequados aos resíduos.

Ter esse tipo de cuidado é indispensável a organizações do porte da Empresa de uma vez que, além de todos os benefícios que trazem a natureza, ações como essa são exigidas por órgãos de fiscalização, e as empresas que não agem com esse cuidado sofrem prejuízos como multas e interdições.

Por outro lado, o gráfico aponta a falta de aparatos sustentáveis, tal como o de eficiência energética e a captação da água da chuva, cujos benefícios, quando bem aplicados, incluem a economia nas contas de energia e de água pagas pela empresa.

Gráfico 6 – Meio Ambiente



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A empresa possui o Cadastro Técnico do IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente) e a empresa também é portadora da Certificação de Responsabilidade Ambiental nos Negócios, o ECOSELO. Esse certificado é concedido pelo Centro Tecnológico de Efluentes e Resíduos (Cetec ONG) e pelo SIMA (Sindicato das Indústrias Moveleiras de Arapongas). Segundo o SIMA (2020) O EcoSelo é um certificado que reconhece o nível de responsabilidade das empresas em sua gestão ambiental.

A Atmos Engenharia Ambiental, presta assistência de gestão ambiental para a Empresa de a qual está realizando o processo de licenciamento ambiental. Todos os resíduos líquidos e sólidos são recolhidos e destinados pela empresa licenciada Cetec para reciclagem e tratamento.

A empresa não possui sistema de captação de água da chuva e nem projetos relacionados a eficiência energética como o Unifilar e o PIE (Projeto de Instalação Elétrica), sendo feita a manutenção do sistema elétrico por empresas terceirizadas.

6.6. Produção

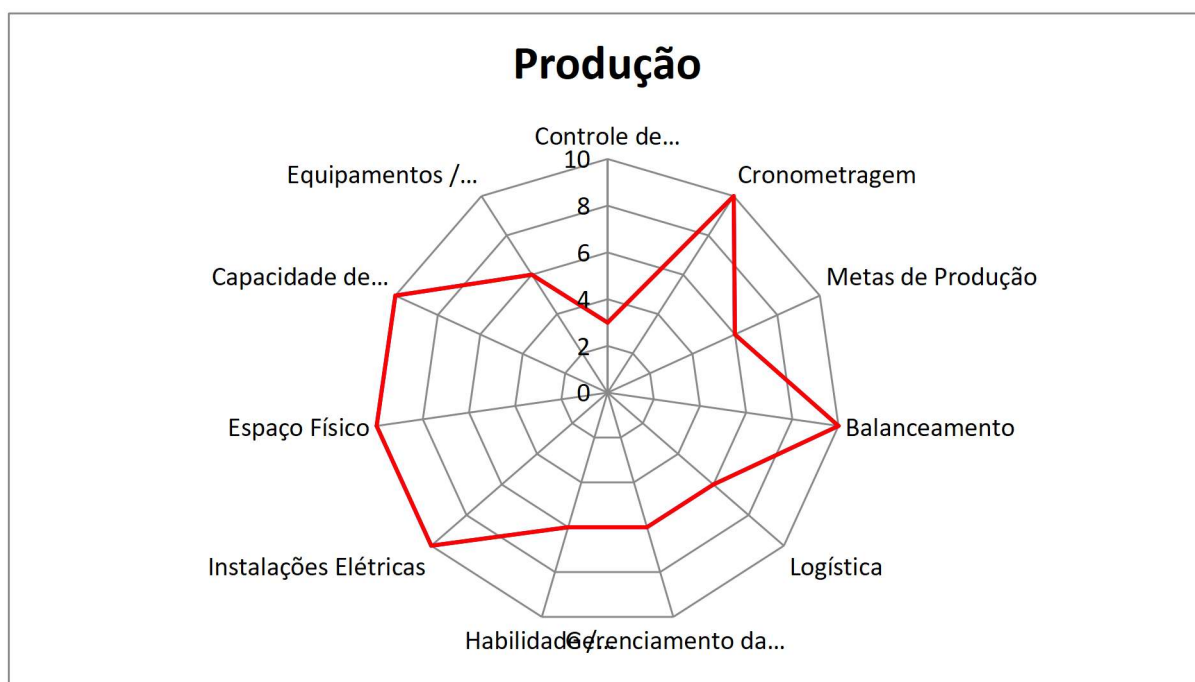
A produção como atividade transformadora se mostra de extrema importância para uma organização, uma vez que é através dela que surgem os produtos e serviços que serão oferecidos pela organização.

Conforme explicado por Kotler e Armstrong (2011), produção se trata do “processo de combinar vários insumos materiais e insumos imateriais (planos, conhecimento) para fazer algo para consumo (saída)”, ou seja, a criação de um produto, um bem ou serviço que possua utilidade e valor para os indivíduos.

Nota-se que os pontos que abrangem a estrutura, como espaço e instalações, são bem desenvolvidos, o que permite também uma maior capacidade produtiva. Pontos vitais para atender de forma eficiente e no tempo certo ao cliente.

Há, porém, um desempenho baixo em relação ao controle de produção. Isso pode se mostrar um problema, uma vez que o planejamento traz melhoras significativas ao processo de produção em termos de eficiência.

Gráfico 7 - Produção



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

É uma empresa com bom layout e com grande espaço físico. Tem uma estrutura produtiva bem organizada, sendo a produção predominantemente manual e utilizando pouco maquinário, sendo assim os colaboradores que trabalham em setores que utilizam maquinário, o operam de acordo com a demanda do setor.

A empresa não possui um setor específico para o PCP, passando os lotes para o gerente de acordo com a programação de carga. A produção é avaliada através do sistema de controle de produtividade por tempo de produção de cada produto (através de pontuação).

Não tendo frota própria, a empresa depende de serviço terceirizado de transporte, o que influencia negativamente o prazo de entrega dos produtos.

6.7. Qualidade

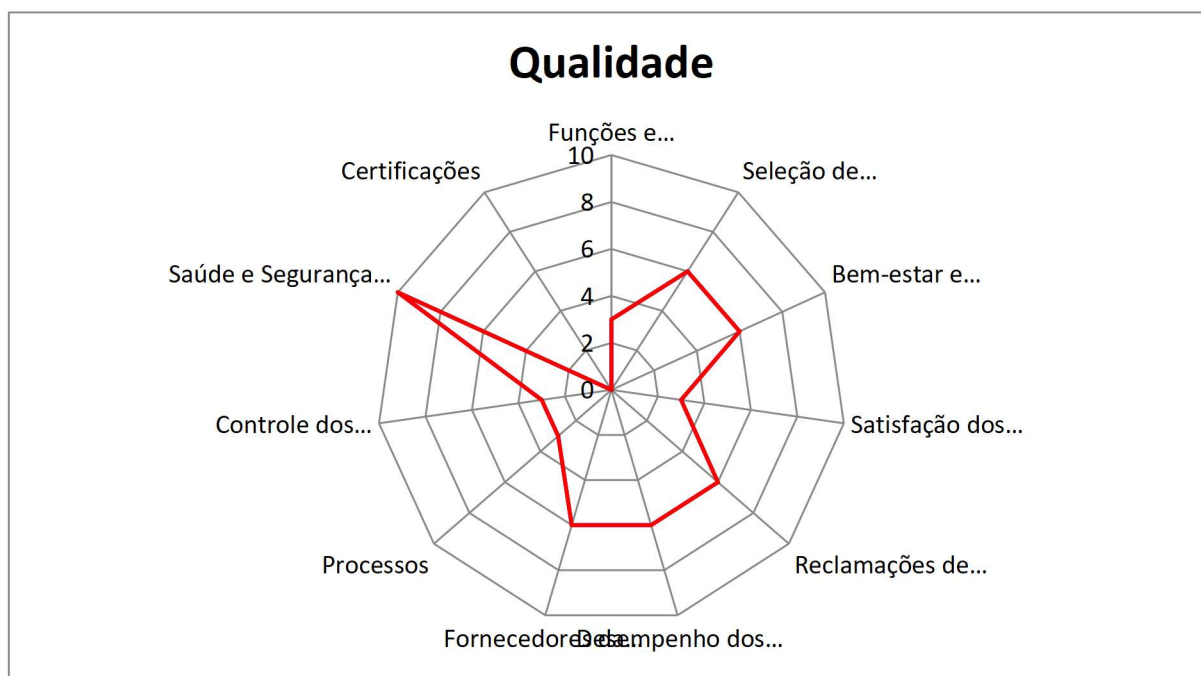
A qualidade possui muitas faces dentro de uma empresa, sendo tanto o zelo com o produto final e o atendimento das expectativas do cliente, até a satisfação de quem participa do processo produtivo.

A qualidade é descrita segundo Moraes e Godoy (2005) como à adequação ao uso e ausência de defeitos, e para Soares e Oliveira (1999) ela se manifesta no produto que atende perfeitamente às necessidades do cliente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo.

Pode-se notar no gráfico que o ponto da Saúde e Segurança está bem desenvolvido, isso é vantajoso pois um ambiente próprio para o desempenho do trabalho é positivo na experiência que o colaborador tem ao trabalhar na empresa.

Por outro lado, a empresa teve mal desempenho no quesito certificações, o que desvantajoso, uma vez que possuir certificações ajuda a melhorar a imagem da organização.

Gráfico 8 - Qualidade



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A empresa possui um layout bem desenvolvido o que evita a circulação desnecessária dos colaboradores entre setores, reduzindo riscos. Através da

CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) é identificado se há risco de acidentes e é monitorado o uso dos EPIs (Equipamento de Proteção Individual) distribuído de acordo com a necessidade presente em cada setor.

Esses cuidados, juntamente com a realização de ginástica laboral, trazem segurança e bem-estar aos colaboradores, os quais são conscientizados de quais são suas funções e responsabilidades. Os colaboradores são selecionados através de entrevista e o currículo quando a função exigir especialização.

Com visitas frequentes dos representantes aos clientes, analisamos conforme relato dos representantes, o grau de satisfação dos clientes com a empresa. A empresa possui um processo padronizado que começa com a visita do representante ao cliente até a entrega dos produtos em sua loja.

Durante esse processo, quando há reclamação do cliente sobre algum problema no processo (defeito, atraso na entrega, avaria e outros...), é analisado todo esse padrão para que os pontos de melhoria no processo sejam identificados.

Quanto aos fornecedores, estes são avaliados de acordo com a qualidade de seus produtos, capacidade de fornecimento, e prazo de entrega.

7. PLANO DE AÇÃO

7.1. Gestão

No quadro 1, serão apresentados os planos de ação para os tópicos de Visão da Empresa e o Plano de Ação na área de gestão.

Quadro 4 - Plano de Ação Gestão

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
GESTÃO	Visão da Empresa	A visão não está definida.	Definir e registrar a visão da empresa sobre forma escrita.	Escrever a visão de forma que seja compreensível pelos colaboradores	fev/23	Antonio Carlos, diretor	Administrativo	R\$ 0,00
GESTÃO	Plano de Ação	As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.	Definir as principais metas a serem alcançadas e desenvolver planos para alcança-las	Estudar juntamente ao diretor administrativo quais são as metas mais críticas da empresa	fev/23	Antonio Carlos, diretor administrativo / financeiro	Administrativo	R\$ 0,00

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A primeira proposta é a de, juntamente aos diretores da empresa, definir qual é a visão da empresa e por fim registra-la de forma escrita de maneira que os colaboradores também tenham acesso a ela.

A segunda proposta é, junto a diretoria da empresa, determinar metas a serem alcançadas para, em seguida, serem traçados planos estratégicos que permitam o alcance dessas metas, exercitando a formalização dessa prática na empresa.

7.2. Inovação De Produto

No quadro 2, serão apresentados os planos de ação para os tópicos de Sugestão dos Funcionários e o Lança Produtos ou Inova em Produtos Já Existentes na área de Inovação de Produto.

Quadro 5 - Plano de Ação Inovação de Produto

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Sugestões dos Funcionários	Há uma coleta informal.	Formalizar a coleta de informações	Designando o gerente para que ele busque sugestões com os funcionários	fev/23	Marcelo, gerente de produção	Produção	R\$ 0,00
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Lança produtos ou inova em produtos já existentes	Recebe sugestões ou reclamações dos clientes (quando os próprios clientes entram em contato) e analisa a possível implantação de melhorias, inovações e lançamentos.	Melhorar o contato com o cliente e aprender suas necessidades	Por meio de pesquisas, diretamente com o cliente ou através do representante, descobrir possíveis pontos de melhoria e adequação as necessidades dos clientes	mar/23	João, gerente comercial	Comercial	R\$ 0,00

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

Tendo em mente que possam haver métodos mais produtivos para executar determinada tarefa e que possam existir gargalos detectados na empresa, as sugestões podem ser de extrema importância, uma vez que os colaboradores, através do contato direto com o sistema de produção, podem trazer sugestões que ajudem a empresa. Por isso é trazido na primeira proposta que haja uma formalização da coleta dessas sugestões.

7.3. Marketing

No quadro 3, serão apresentados os planos de ação para os tópicos de Gestão de Relacionamento com Clientes e Comunicação com os Clientes na área de Marketing.

Quadro 6 - Plano de Ação Marketing

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
MARKETING	Gestão de Relacionamento com Clientes	O contato é feito apenas pelos canais - representante comercial, vendedores, etc.	Adotar uma prática de relacionamento direto com o cliente	Adotando práticas de CRM	mai/23	Edilaine, comercial	Administrativo	R\$ 0,00
MARKETING	Comunicação com os Clientes	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.	Melhorar o relacionamento entre o cliente e a fábrica	Aproximação por meio de contato diretamente da fábrica com o cliente, abrindo um canal para sugestões e reclamações, melhor atendendo suas necessidades.	jul/22	Edilaine, comercial	Telefone e e-mail	R\$ 0,00

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A ambas as propostas partem da observação que o contato do cliente diretamente com a empresa é, de certa forma, unilateral, uma vez que a empresa apenas os contata através dos representantes e os clientes contatam a empresa muitas vezes diretamente, a fim de comunicarem insatisfações para a empresa. Podendo ser benéfico tanto para a empresa quanto para seu cliente, a aproximação entre eles, mantendo contato ainda através dos representantes, mas dando mais presença da empresa nesse relacionamento e adotando as práticas do CRM (Customer Relationship Management).

7.4. Marketing Digital / Virtual

No quadro 4, serão apresentados os planos de ação para os tópicos de Loja Virtual / E Commerce e Planejamento de Marketing Digital / Virtual na área de Marketing Digital / Virtual.

Quadro 7 - Plano de Ação Marketing Digital / Virtual

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)	Não possui loja.	Implantar um canal online de vendas	Levantar o número de clientes que esse canal de vendas beneficiaria, se iria gerar agilidade e aumentar a facilidade de compra e contato, atraindo mais clientes.	abr/24	Fabricio, diretor comercial	Diretoria	R\$ 20.000,00
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Planejamento de Marketing Digital / Virtual	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.	Formalizar a estrutura do marketing digital e acompanhar seus resultados	Fazendo um acompanhamento dos resultados e investindo naquilo que se mostrar mais eficiente	mar/23	Fabricio, diretor comercial	Diretoria e empresa de marketing	R\$ 5.000,00

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A primeira proposta se trata da abertura de mais um canal de vendas, uma loja virtual. É possível que através de um canal de vendas online, as compras dos clientes seriam facilitadas e agilizadas, podendo até atrair mais clientes que se identificam mais com esse formato de compra.

A segunda proposta é trazer a formalização ao marketing digital, aumentando significativamente a presença da empresa nos meios virtuais. Seria necessário realizar um acompanhamento para que sejam determinados quais as estratégias que dão mais resultado para direcionar investimentos onde der mais resultados.

7.5. Meio Ambiente

No quadro 5, serão apresentados os planos de ação para os tópicos de Eficiência Energética e Indicadores de Desempenho na área de Meio Ambiente.

Quadro 8 - Plano de Ação Meio Ambiente

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
MEIO AMBIENTE	Eficiência Energética (energia)	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.	Realizar um projeto Unifilar, projeto PIE e treinar colaboradores para a manutenção	Será contratado um engenheiro elétrico para a realização dos projetos e serão treinados colaboradores para a manutenção da rede	mai/23	Pedro, diretor de produção	Toda empresa	R\$ 50.000,00
MEIO AMBIENTE	Indicadores de Desempenho	Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.	Adoção de programa de melhoria continua	Mostrar aos colaboradores o conceito de melhoria continua e como a atitude deles podem gerar benefícios para a empresa ao fazer o melhor uso da água e energia durante o trabalho	mai/22	Pedro, diretor de produção	Toda empresa	R\$ 0,00

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A primeira proposta trata da adoção de medidas de eficiência energética. Contratando um engenheiro para que sejam feitos projetos Unifilar e PIE, além do treinamento de colaboradores para a manutenção desses sistemas.

A segunda proposta é a de adoção de um programa de melhoria continua, onde os colaboradores são ensinados sobre o impacto de suas ações no rendimento da empresa, orientando-os a fazer o melhor uso dos recursos durante o trabalho, como a água e a energia.

7.6. Produção

No quadro 6, serão apresentados os planos de ação para os tópicos de Controle de Produção / Planejamento com Gerenciamento da Produção na área de Produção.

Quadro 9 - Plano de Ação Produção

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
PRODUÇÃO	Controle de Produção / Planejamento	Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.	Implantar PCP, e informatizar o controle da produção	Estudar junto a empresa que fornece o serviço do sistema operacional, como se pode usar o sistema para fazer esse controle	jun/23	Marcelo, gerente de produção e Matheus, comercial	Produção e Administrativo	R\$ 0,00
PRODUÇÃO	Gerenciamento da Produção	Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.	Profissionalização dos gestores	Buscar trazer para a gerencia pessoas com estudo formal, ou formalizar o conhecimento dos gestores atuais oferecendo cursos técnicos e de ensino superior	ago/23	Antonio Carlos, diretor administrativo / financeiro	Administrativo e Gerencia	R\$ 0,00

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A primeira proposta trata da implantação do PCP (Planejamento e Controle de Produção) através do uso do sistema operacional da empresa, o qual já possui ferramentas que se alinham ao PCP, mas que os colaboradores não sabem usar. Para isso seria necessário contatar o fornecedor do serviço de sistema operacional para que isso seja implantado.

A segunda proposta traz a profissionalização dos gestores através de cursos técnicos e ensino superior. Trazendo conhecimentos advindos de estudo formal para melhorar a administração da empresa.

7.7. Qualidade

No quadro 7, serão apresentados os planos de ação para os tópicos de Controle dos Processos e Processos na área de Qualidade.

Quadro 10 - Plano de Ação Qualidade

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
QUALIDADE	Controle dos Processos	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.	Passar a monitorar indicadores	Monitorando indicadores identificando falhas e gargalos no processo de produção, antes mesmo dos problemas decorrentes dessas falhas ocorrerem	mar/23	Pedro, Diretor de produção e Marcelo, gerente de produção	Produção	R\$ 0,00
QUALIDADE	Processos	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.	Formalizar os processos de forma documentada	Trazar de forma registrada (por escrito ou por imagens e vídeos) os processos e operações realizados dentro da empresa ao longo da cadeia produtiva	mai/23	Pedro, Diretor de produção; Marcelo, gerente de produção; Antonio, diretor administrativo / financeiro	Toda empresa	R\$ 0,00

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A primeira proposta traz o monitoramento dos indicadores. Através deles é possível identificar falhas e gargalos produtivos. Dessa forma, atacando problemas antes de se manifestarem.

A segunda proposta se trata da documentação formal dos processos e operações que cada uma das funções da empresa exercita. Isso é necessário pois, uma vez que alguém precisa se desligar ou ser desligado da empresa, o desempenho daquela função não seja desconhecido por aquele que irá ocupar a vaga que foi deixada.

8. CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Quadro 11 – Cronograma de Ações

Área	Tópico	Até quando fazer?
GESTÃO	Visão da Empresa	fevereiro, 2023
GESTÃO	Plano de Ação	fevereiro, 2024
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Sugestões dos Funcionários	fevereiro, 2024
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Lança produtos ou inova em produtos já existentes	março, 2024
MARKETING	Gestão de Relacionamento com Clientes	maio, 2024
MARKETING	Comunicação com os Clientes	julho, 2024
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)	abril, 2028
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Planejamento de Marketing Digital / Virtual	março, 2023
MEIO AMBIENTE	Eficiência Energética (energia)	maio, 2024
MEIO AMBIENTE	Indicadores de Desempenho	maio, 2024
PRODUÇÃO	Controle de Produção / Planejamento	junho, 2024

PRODUÇÃO	Gerenciamento da Produção	agosto, 2024
QUALIDADE	Controle dos Processos	março, 2024
QUALIDADE	Processos	maio, 2024

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

9. INVESTIMENTOS

De acordo com Graham (1973), uma operação de investimento é aquela que, depois de uma análise detalhada (feita à luz de padrões de segurança e valor estabelecidos), oferece a garantia da proteção do capital e uma taxa de retorno satisfatória.

O quadro 1 que contém propostas de investimentos para aprimoramento nas áreas da empresa que compreendem o marketing digital e meio ambiente.

Quadro 12 – Propostas de Investimento

Investimento	Descrição	Valor a Investir
Implantar um canal online de vendas	Levantar o numero de clientes que esse canal de vendas beneficiaria, se iria gerar agilidade e aumentar a facilidade de compra e contato, atraindo mais clientes.	R\$ 20.000,00
Formalizar a estrutura do marketing digital e acompanhar seus resultados	Fazendo um acompanhamento dos resultados e investindo naquilo que se mostrar mais eficiente	R\$ 5.000,00
Realizar um projeto Unifilar, projeto PIE e treinar colaboradores para a manutenção	Será contratado um engenheiro eletrico para a realização dos projetos e serão treinados colaboradores para a manutenção da rede	R\$ 50.000,00

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

Os investimentos em canal de vendas online e a formalização da estrutura de marketing digital abriria caminho para um estilo de venda mais rápida, agilizando a transmissão de pedidos de venda para a fábrica.

A realização de um projeto Unifilar e PIE (Projeto de Instalações Elétricas) otimizariam o caminho da fiação elétrica, tornando-a mais segura e reduzindo risco de acidentes e incêndios, bem como danos a maquinários conectados à rede elétrica.

10. CUSTOS

De acordo com Boardman et al. (2018), o custo é definido como o valor dos recursos utilizados na produção de um bem ou serviço, incluindo aqueles que foram perdidos ou consumidos para a sua produção

Existem custos do tipo custo fixo e custo variável.

Conforme explica Gitman (2010), os custos fixos são classificados como tal “em função do tempo (dólares por período), e não do volume de vendas, e costumam ser contratuais” um exemplo seria o aluguel.

De forma inversa, conforme classifica Gitman (2010), os custos variáveis “variam diretamente com as vendas e em função do volume (dólares por unidade), mas não do tempo” é dado como exemplo os custos de transporte.

Na empresa analisada existem os seguintes custos fixos mensais:

Quadro 13 – Custos

Aluguel	24.000,00
Folha de Pagamento	138.667,00
Encargos Trabalhistas	55.357,34
Energia Elétrica	2.612,38
Telefone e Internet	680,90
Sistema Operacional	1.848,75
Impostos	102.593,95
Honorários Contábeis	3.800,90

Os custos fixos contemplam o aluguel, os serviços de contabilidade e a conta de telefone. Esses dados podem ser encontrados também no fluxo de caixa que será apresentado mais para frente neste relatório.

Vale destacar que o valor dos serviços de contabilidade possui uma variação, e que foi considerado um valor médio para apresentar no quadro acima.

11. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO

Conforme descrito por Kimmel et al. (2019), a Demonstração de Resultados é um relatório financeiro que relata as receitas e despesas de uma empresa, durante um período específico, e indicando se houve lucro ou prejuízo nesse período determinado.

Quadro 14 – Demonstração de Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Exercício findo em:2022	
Contas	Exercício Atual (R\$)
RECEITA OPERACIONAL BRUTA NA VENDA DE MERCADORIAS	13.305.329,67
Deduções de Vendas de Mercadorias	
(-) Abatimentos sobre Vendas	0,00
(-) Impostos e Taxas	468.818,21
(-) Cofins sobre o faturamento (3%)	399.159,89
(-) ICMS sobre o faturamento (12%)	1.596.639,56
(-) PIS sobre faturamento (0,65%)	86.484,64
(-) INSS	349.398,30
(=) Receita Líquida de Vendas	10.404.829,07
(-) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	5.969.995,53
(=) LUCRO BRUTO	4.434.833,54
DESPESAS OPERACIONAIS	
(-) Despesas com Vendas	1.155.233,50
(-) Despesas Financeiras	76.921,00
(-) Despesas Administrativas	222.301,43
(-) Outras Despesas Operacionais	958.321,62
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	0,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	2.022.055,99
(+) OUTRAS RECEITAS	
(-) OUTRAS DESPESAS	
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DAS DEDUÇÕES	2.022.055,99
(-) Provisão para Imposto de Renda	58.388,26
(-) Provisão para Contribuição Social	24.715,94
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS AS DEDUÇÕES	1.938.951,79
LUCRO LÍQUIDO OU PREJUÍZO DO EXERCÍCIO	1.938.951,79

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

Ao analisar a Demonstração do Resultado do Exercício, nota-se que, apesar da alta carga tributária e das obrigações trabalhistas impostas à empresa, ela obteve um desempenho sólido em termos de lucros

Considerando que a empresa atua em todo o território nacional e também realiza exportações, é importante ressaltar que os valores dos impostos sobre vendas são projetados, utilizando a alíquota do estado do Paraná como base para essa projeção (uma vez que há variação das alíquotas de impostos sobre vendas em diferentes estados).

Essa abordagem permite estimar de forma mais precisa os impactos tributários nas demonstrações financeiras. O bom desempenho evidencia a capacidade da empresa de gerenciar eficientemente sua carga tributária, maximizando seu resultado financeiro. Esse resultado positivo reforça a solidez da empresa e a eficácia de suas estratégias de gestão financeira.

12. BALANÇO PATRIMONIAL

Segundo Kassai (2018), o Balanço Patrimonial é uma das principais demonstrações contábeis e seu objetivo é evidenciar a situação financeira e patrimonial de uma empresa em uma data determinada, por meio da apresentação de seus ativos, passivos e patrimônio líquido.

Quadro 15 – Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL			
Exercício Findo em: 2022			
Contas	Exercício Atual	Contas	Exercício Atual
ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Disponibilidades		Obrigações a Fornecedores (Fornecedores)	
Caixa	1.584,00	Duplicatas a Pagar	271.739,09
Bancos Conta Movimento	108.813,58	Empréstimos e Financiamentos	
Aplicações Financeiras de Liquidez Imediata	2.300.994,10	Bancos conta Empréstimo	0,00
Cientes (Contas a Receber de Clientes)		Obrigações Tributárias	
Duplicatas a Receber	1.328.819,93	Impostos a Recolher	
(-) Duplicatas Descontadas	0	Impostos e Taxas A Recolher	115.188,94
(-) Crédito de Liquidação Duvidosa	0	Contribuições a Recolher	
Cartões de Crédito a Receber	0	Cofins a Recolher	17.793,12
Estoques		Provisões	
Estoque de Mercadorias	132.000,00	Provisão do Imposto de Renda	58.388,26
Estoque de Materiais de Consumo	924.287,40	Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias	
Total do Ativo Circulante	4.796.499,01	Salários	68.615,63
		Contribuições previdenciárias a Recolher	24.715,94
		Provisões	
		Provisões para Férias	36.730,88
		Outras Obrigações	
		Contas a pagar	23.192,47
		Total do Passivo Circulante	616.364,33
1.2 ATIVO NÃO CIRCULANTE		PASSIVO NÃO CIRCULANTE	
1.2.1 Ativo Realizável a Longo Prazo		Passivo Exigível a Longo Prazo	
1.2.1.1 Clientes		Obrigações a Fornecedores	
1.2.1.1.1 Duplicatas a Receber		Duplicatas a Pagar	138.417,34
1.2.1.1.2 (-) Crédito de Liquidação Duvidosa		Empréstimos e Financiamentos	
1.2.2 Imobilizado		Bancos conta Empréstimo	35.000,00
Computadores e Periféricos	43.000,00		
(-) Depreciação Acumulada		Total do Passivo Não Circulante	173.417,34
Veículos	71.850,00		
(-) Depreciação Acumulada		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Móveis e Utensílios	10.000,00	Capital Social	
(-) Depreciação Acumulada		Capital Subscrito	135.000,00
Imóveis	1.880.000,00	(-) Capital a Realizar	
(-) Depreciação Acumulada		Lucros Acumulados	6.314.877,07
Maquinas e Ferramentas	438.309,73		
(-) Depreciação Acumulada			
Total do Ativo Não Circulante	2.443.159,73	Total do Patrimônio Líquido	6.449.877,07
Total do Ativo	7.239.658,74	Total do Passivo	7.239.658,74

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

Ao analisar o balanço patrimonial da empresa, destaca-se que ela demonstra ser rentável, evidenciado pelo lucro acumulado significativo registrado anualmente. Esse indicativo aponta para a eficiência das operações e a capacidade da empresa de gerar retornos positivos ao longo do tempo.

Essa rentabilidade demonstrada no balanço patrimonial sugere uma base financeira sólida apontam para o crescimento contínuo da empresa.

13. FLUXO DE CAIXA

Conforme Tracy (2017) explica, o fluxo de caixa se refere à circulação de entrada e saída de recursos financeiros de um empreendimento, projeto ou produto financeiro. Através dele é possível mensurar a rentabilidade da empresa, sua liquidez efetiva e lucros reais, vem como analisar a qualidade de seus investimentos. Normalmente, para essa análise, é delimitado um intervalo de tempo específico.

Quadro 16 – Fluxo de Caixa

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Recebimento vendas	495.484,49	858.377,62	1.145.116,45	760.836,00	1.215.007,58	1.257.779,81	1.334.543,10	1.402.308,34	1.383.818,76	1.162.040,90	1.094.326,04	1.195.690,58
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	495.484,49	858.377,62	1.145.116,45	760.836,00	1.215.007,58	1.257.779,81	1.334.543,10	1.402.308,34	1.383.818,76	1.162.040,90	1.094.326,04	1.195.690,58
SAÍDAS												
Fornecedores	173.419,57	300.432,17	400.790,76	266.292,60	425.252,65	440.222,93	467.090,09	490.807,92	484.336,57	406.714,32	383.014,11	418.491,70
Folha de pagamento	80.825,81	80.126,25	102.851,31	93.950,89	98.776,01	97.615,55	129.311,48	127.071,11	128.437,60	145.919,90	126.577,05	101.667,19
Comissões	99.367,73	40.568,37	69.277,42	78.119,53	66.360,03	87.715,05	93.679,47	92.920,62	121.764,72	106.718,55	89.846,19	103.845,41
INSS a recolher	32.788,73	32.032,62	28.946,55	29.657,83	29.843,28	35.675,55	31.854,53	30.830,32	34.687,13	31.815,09	31.266,67	24.715,94
FGTS	6.466,06	6.410,10	8.228,10	7.516,07	7.902,08	7.809,24	10.344,92	10.165,69	10.275,01	11.673,59	10.126,16	8.133,38
Retiradas sócios	14.326,86	9.586,00	14.326,86	14.326,86	16.262,61	16.262,61	16.262,61	16.262,61	16.262,61	16.262,61	16.262,61	16.262,22
Impostos s/ vendas	112.227,24	194.422,53	259.368,88	172.329,35	275.199,22	284.887,13	302.274,01	317.622,84	313.434,95	263.202,26	247.864,85	270.823,92
Aluguéis	18.000,00	18.000,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00
Energia elétrica	894,63	4.127,88	4.216,96	4.335,98	3.013,23	3.001,41	2.994,33	3.040,44	2.935,19	2.599,94	2.416,97	2.601,41
Telefone	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Serviços contabilidade	3.005,40	3.501,80	3.958,90	3.660,80	3.513,50	3.800,30	3.700,30	3.500,30	471,16	3.500,30	3.520,00	3.501,50
Combustíveis	326,33	340,02	347,01	506,15	750,04	337,52	430,87	290,00	220,33	147,35	767,13	163,42
Manut. de veículos	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.220,00	0,00
Manutenção fábrica	1.310,00	1.458,00	2.479,00	2.466,00	9.057,25	1.200,00	4.763,18	1.867,84	6.893,24	723,00	1.352,00	1.218,75
Despesas diversas	8.911,00	16.665,00	11.498,00	11.294,00	9.779,00	13.632,00	14.725,00	18.858,00	8.676,00	15.596,00	15.777,00	10.343,00
Férias	2.260,86	2.241,29	2.876,96	2.627,99	2.762,96	2.730,50	3.617,10	3.554,43	3.592,66	4.081,67	3.540,61	2.843,83
13º salário	6.789,37	6.730,61	8.639,51	7.891,87	8.297,18	8.199,71	10.862,16	10.673,97	10.788,76	12.257,27	10.632,47	8.540,04
Verbas para rescisão	0,00	0,00	0,00	0,00	1.481,27	31.613,66	14.667,78	17.665,81	7.900,64	1.703,10	4.453,48	1.123,32
Empréstimos bancários	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos - Proposta	734,00	1.124,00	1.496,00	908,00	1.464,00	1.562,00	1.615,00	1.796,00	1.712,00	1.513,00	1.472,00	1.525,00
TOTAL DAS SAÍDAS	567.153,59	723.366,63	946.002,22	722.683,93	986.414,32	1.062.965,16	1.134.892,83	1.173.627,90	1.179.088,56	1.051.127,95	976.809,31	1.002.500,03
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	-71.669,10	135.010,99	199.114,23	38.152,07	228.593,26	194.814,65	199.650,27	228.680,44	204.730,20	110.912,95	117.516,73	193.190,55
2 SALDO ANTERIOR	0,00	-71.669,10	63.341,88	262.456,12	300.608,19	529.201,45	724.016,09	923.666,36	1.152.346,80	1.357.077,00	1.467.989,95	1.585.506,68
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	-71.669,10	63.341,88	262.456,12	300.608,19	529.201,45	724.016,09	923.666,36	1.152.346,80	1.357.077,00	1.467.989,95	1.585.506,68	1.778.697,22
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	-71.669,10	63.341,88	262.456,12	300.608,19	529.201,45	724.016,09	923.666,36	1.152.346,80	1.357.077,00	1.467.989,95	1.585.506,68	1.778.697,22

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

Nota-se que o mês de janeiro resultou em prejuízos para a empresa. Isso se deve, em primeiro lugar, ao fato de que nesse mês, que tem menos dias úteis devido ao período de férias coletiva, o que consome dez dias úteis e exige que a empresa arque com a folha de pagamento antes do reinício das atividades. O setor de produção precisa produzir para gerar receita, o que atrasa o faturamento e, por consequência, reflete em um baixo faturamento, que não cobre todas as despesas fixas.

O mês de fevereiro destaca-se por uma notável elevação no faturamento, impulsionada pela disponibilidade de mais dias úteis. Nesse período, os lojistas também iniciam o processo de reposição de seus estoques reguladores, os quais tendem a se esgotar devido às intensas vendas no final do ano. Embora as solicitações de reposição tenham início em janeiro, é somente em fevereiro que tais transações se refletem efetivamente no balanço financeiro, contribuindo para o aumento observado no desempenho econômico.

A partir de março, o faturamento da empresa se estabiliza e ela começa a gerar lucro, fechando o mês de dezembro com R\$ 1.778.697,22.

14. INDICADORES FINANCEIROS

14.1. Índices de Liquidez

Os Índices de liquidez são descritos conforme Brigham e Ehrhardt (2011) como “Um índice que mostra a relação entre o caixa e outros ativos circulantes de uma empresa e seus passivos circulantes”

14.1.1. Liquidez corrente

Conforme explica Weetman (2011), esse índice é usado para indicar até que ponto os ativos de curto prazo estão disponíveis para atender aos passivos de curto prazo.

Equação 1

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativos Circulantes}}{\text{Passivos Circulantes}}$$

Fonte: Weetman (2011).

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{4.796.499,01}{616.364,33} = 7,78$$

Sendo o Índice de Liquidez Corrente igual a 7,78, isso significa que os ativos da empresa possuem capacidade de arcar com os passivos, tendo R\$ 7,78 disponíveis para arcar com cada R\$ 1,00 em obrigações.

14.1.2. Liquidez seca

Conforme explica Weetman (2011), a liquidez seca é uma medida da capacidade que uma empresa tem de atender as suas obrigações de curto prazo com seus ativos circulantes, excluindo os estoques

Equação 2

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativos Circulantes} - \text{Estoques}}{\text{Passivos Circulantes}}$$

Fonte: Weetman (2011).

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{4.796.499,01 - 1.056.287,4}{616.364,33} = \frac{3.740.211,61}{616.364,33} = 6,07$$

Sendo o Índice de Liquidez Seca igual a 6,07, isso significa que os ativos da empresa possuem capacidade de arcar com os passivos, mesmo com a exclusão dos estoques, tendo R\$ 6,07 disponíveis para arcar com cada R\$ 1,00 em obrigações.

14.1.3. Liquidez geral

Conforme o explicado por Pereira (2018) esse índice “analisa a capacidade de pagamento da empresa no longo prazo”.

Equação 3

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativos Circulantes} + \text{Ativos Não Circulantes}}{\text{Passivos Circulantes} + \text{Passivos Não Circulantes}}$$

Fonte: Pereira (2018).

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{4.796.499,01 + 2.443.159,73}{616.364,33 + 173.417,34} = \frac{7.239.658,74}{789.781,67} = 9,16$$

Semelhante Liquidez Corrente, mas com a adição dos ativos e passivos não circulantes, sendo esse Índice de Liquidez geral igual a 9,16, demonstra a capacidade da empresa em arcar com as suas obrigações a longo prazo, tendo R\$ 9,16 disponíveis para arcar com cada R\$ 1,00 em obrigações.

14.2. Índices de Endividamento

Esses índices contemplam o uso da alavancagem financeira, o qual, segundo expõe Brigham e Ehrhardt (2008) permite aos acionistas que mantenham o controle da empresa sem aumentar seus investimentos. Diz também que se os retornos dos investimentos financiados com empréstimos superam os custos dos juros, os retornos dos acionistas são amplificados, mas também aumentam os riscos. Por fim explica que os credores buscam o patrimônio como garantia, portanto, quanto maior a participação dos acionistas no financiamento, menor é o risco enfrentado pelos credores.

14.2.1. Índice de endividamento

Para Brigham e Ehrhardt (2008), esse índice mede “a porcentagem de recursos fornecidos pelo passivo circulante e pela dívida de longo prazo”.

Equação 4

$$\text{Índice de Endividamento} = \frac{\text{Dívida Total}}{\text{Ativos Totais}}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2008).

$$\text{Índice de Endividamento} = \frac{173.417,34}{7.239.658,74} = 0,024$$

O Índice de Endividamento é igual a 2%, mostrando que a empresa utiliza muito pouco dos recursos provenientes de passivo circulante, considerando-se assim como uma empresa cuja estrutura capital depende muito pouco do financiamento externo nas suas operações.

14.2.2. Índice de cobertura de juros

Conforme Brigham e Ehrhardt (2008) explicam, esse índice é responsável por medir “até que ponto a receita operacional pode diminuir antes que a empresa seja incapaz de cobrir seus custos anuais de juros.”

Equação 5

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Despesas com Juros}}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2008).

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{2.022.055,99}{2.412.777,55} = 0,84$$

O Índice de Cobertura de juros é igual a 84%, significa que a receita operacional da empresa é suficiente para cobrir 84% de seus custos anuais de juros. Demonstrando a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações financeiras relacionadas aos pagamentos de juros.

14.3. Índices de Atividade

Gitman (2010) descreve esses índices como sendo aqueles que medem “a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa — entradas ou saídas”.

14.3.1. Prazo médio de recebimento

Brigham e Ehrhardt (2011) descrevem esse índice como “uma medida do tempo médio que os clientes da empresa levam para pagar suas compras a prazo”.

Equação 6

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Contas a Receber}}{\text{Receita Média Diária}} * 365$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2011).

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{13.305.329,67 / 365}{36.452,96} = \frac{1.362.278,14}{36.452,96} = 38 \text{ dias}$$

O Índice demonstra que o prazo que os clientes costumam quitar suas contas em aberto com a empresa é, em média, de 38 dias.

14.3.2. Prazo médio de pagamento

Pode ser explicado como `` um índice que mede o tempo médio que uma empresa leva para efetuar o pagamento de suas obrigações comerciais''. (BRIGHAM; EHRHARDT, 2011)

Equação 7

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Contas a Pagar}}{\text{Compras Médias Diárias}} * 365$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2011).

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{248.882,00}{4.591.271,91/365} = \frac{248.882,00}{12.578,82} = 20 \text{ dias}$$

O Índice demonstra que o prazo que a empresa costuma quitar com as suas obrigações é, em média, de 20 dias.

14.3.3. Giro do estoque

O índice de rotatividade de estoque é definido por Brigham e Ehrhardt (2011) como a razão entre o valor das vendas e o valor dos estoques.

Equação 8

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Média do Valor do Estoque}}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2011).

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{5.969.995,53}{1.056.287,4} = 5,65$$

Um índice de rotatividade de estoque de 5,65 significa que as vendas da empresa foram 5,65 vezes maiores do que o valor médio de seus estoques. Demonstrando eficiência da gestão de estoques de uma empresa em que os produtos não ficam parados por longos períodos de tempo.

14.3.4. Giro do ativo

Conforme o descrito segundo Brigham e Ehrhardt (2008), esse índice mede a eficiência do uso de instalações e equipamentos pela empresa para serem geradas receitas. Sendo a relação entre as vendas e os ativos fixos líquidos.

Equação 9

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Receita Total}}{\text{Ativos Totais}}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2008).

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{13.305.329,67}{7.239.658,74} = 1,84$$

O Giro do Ativo com resultado de 1,84 indica que as vendas da empresa são 1,84 vezes maiores do que o valor médio de seus ativos fixos líquidos. Um valor de 1,84 sugere uma eficiência razoável de 184%, onde está 84% acima na utilização dos ativos fixos para gerar vendas.

14.4. Índices de Rentabilidade

Para Brigham e Ehrhardt (2008) “a rentabilidade representa o resultado final das diversas políticas e decisões adotadas por uma empresa”.

Brigham e Ehrhardt (2008) descrevem os índices de rentabilidade como sendo os responsáveis por “refletir os efeitos conjuntos da liquidez, gestão de ativos e dívida sobre o desempenho operacional”.

14.4.1. Margem de lucro bruto

Brigham e Ehrhardt (2011) caracterizam a margem de lucro bruto como a responsável por identificar o lucro bruto por dólar (ou qualquer outra moeda corrente) de vendas antes da dedução de quaisquer outras despesas.

Equação 10

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Total}}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2011).

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{4.434.833,54}{13.305.329,67} = 0,33$$

A Margem de Lucro Bruto de 0,33 significa que, antes de deduzir quaisquer outras despesas, a empresa obtém um lucro bruto de 33% do valor das vendas (ou 33 centavos) por cada R\$ 1,00 de vendas realizadas.

14.4.2. Margem de lucro operacional

Essa margem é caracterizada por Brigham e Ehrhardt (2011) como a ``razão entre o lucro antes de juros e impostos dividido pelas vendas``.

Equação 11

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Total}}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2011).

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{2.022.055,99}{13.305.329,67} = 0,15$$

A margem de lucro operacional de 0,15 significa que, após deduzir todas as despesas operacionais, exceto juros e impostos, a empresa obtém um lucro operacional equivalente a 15% das vendas realizadas.

14.4.3. Margem de lucro líquido

Brigham e Ehrhardt (2008) o descreve como a ``margem de lucro sobre as vendas'', calculada dividindo o lucro líquido pelas vendas, o que, segundo eles, resulta no ``lucro por dólar de vendas''. Vale ressaltar que embora o autor use o dólar como referência, o resultado será apropriado para qualquer moeda.

Equação 12

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2008).

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{1.938.951,79}{13.305.329,67} = 0,14$$

Uma Margem de Lucro Líquido de 0,14 significa que a empresa obtém um lucro líquido equivalente a 14% das vendas realizadas. Dessa forma, demonstrando que a empresa está gerando um lucro líquido de ou 14% sobre as vendas, ou 14 centavos a cada R\$1,00 de vendas realizadas.

14.4.4. Retorno sobre o ativo total

Para Brigham e Ehrhardt (2011) o retorno sobre os ativos totais mede a relação que existe entre o lucro líquido e os ativos totais após juros e impostos.

Equação 13

$$\text{Retorno sobre o Ativo Total} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2011).

$$\text{Retorno sobre o Ativo Total} = \frac{1.938.951,79}{7.239.658,74} = 0,27$$

Um Retorno Sobre o Ativo Total de 0,27 significa que a empresa gera um lucro líquido equivalente a 27% de seus ativos totais, após deduzir juros e impostos.

14.4.5. Retorno sobre o patrimônio líquido

A relação entre o lucro líquido e o patrimônio líquido mede o retorno sobre o patrimônio líquido. (BRIGHAM; EHRHARDT, 2011)

Conforme explicam Brigham e Ehrhardt (2011) “Os acionistas investem para obter um retorno sobre seu dinheiro” dessa forma, seria função desse índice apontar o quão positivo esse investimento tem sido em um sentido contábil.

Equação 14

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2011).

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{1.938.951,79}{6.314.877,07} = 0,30$$

Um retorno sobre o patrimônio líquido de 0,30 significa que a empresa gera um lucro líquido equivalente a 30% do seu patrimônio líquido.

15. PONTO DE EQUILÍBRIO

De acordo com Gitman (2010) a função do Ponto de Equilíbrio é a de “determinar o nível de operações necessário para cobrir a totalidade dos custos”. Gitman (2010) também explica que o Ponto de Equilíbrio tem a função de “avaliar a lucratividade associada a diferentes níveis de vendas.”

Equação 15

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Preço Médio Unitário}}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2011).

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{949.924,11}{540,75} = 1.757 \text{ unidades}$$

A partir desse resultado, conclui-se que para que a empresa seja capaz de custear a totalidade de suas despesas, ela deverá fazer a venda de 1.757 unidades a cada mês.

Os dados levantados para chegar ao resultado deste índice foram adquiridos junto aos diretores da empresa, os quais realizam um controle diário de quantos produtos são produzidos em 1 dia e qual o faturamento que deve ser atingido ao final do mês.

16. REALIDADE X PROJEÇÕES

Tendo como base o ano anterior, de 2022, foi feita a projeção do ano de 2023, conservando a maioria dos dados, salvo a ausência de despesas com veículos e empréstimos bancários, os quais foram zerados.

A projeção considerou um aumento de 8% sobre o valor do recebimento de vendas em relação ao ano de 2022.

Foram inseridos, na projeção, o valor dos investimentos propostos na Implantação de um canal online de vendas, na formalização da estrutura do marketing digital e na realização do projeto Unifilar e projeto PIE (Projeto de Instalação Elétrica) na empresa. O valor desses 3 projetos de investimento, somam R\$ 75.000,00, que foram distribuídos igualmente ao longo dos 12 meses do período de 2023 em 12 parcelas de R\$ 6.250,00.

Conforme pode ser visto no quadro 6, o comportamento se mantém na projeção de 2023 igual ao ano de 2022. Com prejuízo no mês de janeiro devido ao número reduzido de dias úteis devido ao período de férias coletiva. Da mesma forma que em 2022, o fluxo de caixa apresenta fechamentos positivos, não sendo afetado negativamente pelo valor dos investimentos a serem realizados.

Quadro 17 – Projeção de Fluxo de Caixa

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Recebimento vendas	535.123,25	927.047,83	1.236.725,77	821.702,88	1.312.208,19	1.358.402,19	1.441.306,55	1.514.493,01	1.494.524,26	1.255.004,17	1.181.872,12	1.291.345,83
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	535.123,25	927.047,83	1.236.725,77	821.702,88	1.312.208,19	1.358.402,19	1.441.306,55	1.514.493,01	1.494.524,26	1.255.004,17	1.181.872,12	1.291.345,83
SAÍDAS												
Fornecedores	187.293,14	324.466,74	432.854,02	287.596,01	459.272,87	475.440,77	504.457,29	530.072,55	523.083,49	439.251,46	413.655,24	451.971,04
Folha de pagamento	80.825,81	80.126,25	102.851,31	93.950,89	98.776,01	97.615,55	129.311,48	127.071,11	128.437,60	145.919,90	126.577,05	101.667,19
Comissões	99.367,73	40.568,37	69.277,42	78.119,53	66.360,03	87.715,05	93.679,47	92.920,62	121.764,72	106.718,55	89.846,19	103.845,41
INSS a recolher	32.788,73	32.032,62	28.946,55	29.657,83	29.843,28	35.675,55	31.854,53	30.830,32	34.687,13	31.815,09	31.266,67	24.715,94
FGTS	6.466,06	6.410,10	8.228,10	7.516,07	7.902,08	7.809,24	10.344,92	10.165,69	10.275,01	11.673,59	10.126,16	8.133,38
Retiradas sócios	14.326,86	9.586,00	14.326,86	14.326,86	16.262,61	16.262,61	16.262,61	16.262,61	16.262,61	16.262,61	16.262,61	16.262,22
Impostos s/ vendas	121.205,42	209.976,33	280.118,39	186.115,70	297.215,15	307.678,10	326.455,93	343.032,67	338.509,75	284.258,44	267.694,04	292.489,83
Aluguéis	18.000,00	18.000,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00	21.200,00
Energia elétrica	894,63	4.127,88	4.216,96	4.335,98	3.013,23	3.001,41	2.994,33	3.040,44	2.935,19	2.599,94	2.416,97	2.601,41
Telefone	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Serviços contabilidade	3.005,40	3.501,80	3.958,90	3.660,80	3.513,50	3.800,30	3.700,30	3.500,30	471,16	3.500,30	3.520,00	3.501,50
Combustíveis	326,33	340,02	347,01	506,15	750,04	337,52	430,87	290,00	220,33	147,35	767,13	163,42
Manut. de veículos	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenção fábrica	1.310,00	1.458,00	2.479,00	2.466,00	9.057,25	1.200,00	4.763,18	1.867,84	6.893,24	723,00	1.352,00	1.218,75
Despesas diversas	8.911,00	16.665,00	11.498,00	11.294,00	9.779,00	13.632,00	14.725,00	18.858,00	8.676,00	15.596,00	15.777,00	10.343,00
Férias	2.260,86	2.241,29	2.876,96	2.627,99	2.762,96	2.730,50	3.617,10	3.554,43	3.592,66	4.081,67	3.540,61	2.843,83
13º salário	6.789,37	6.730,61	8.639,51	7.891,87	8.297,18	8.199,71	10.862,16	10.673,97	10.788,76	12.257,27	10.632,47	8.540,04
Verbas para rescisão	0,00	0,00	0,00	0,00	1.481,27	31.613,66	14.667,78	17.665,81	7.900,64	1.703,10	4.453,48	1.123,32
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos - Proposta	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00
TOTAL DAS SAÍDAS	590.521,34	763.081,01	998.568,99	758.115,69	1.042.236,47	1.120.661,97	1.196.076,96	1.237.756,36	1.242.448,28	1.104.458,28	1.025.837,63	1.057.370,28
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	-55.398,09	163.966,82	238.156,78	63.587,19	269.971,72	237.740,23	245.229,59	276.736,64	252.075,98	150.545,89	156.034,49	233.975,54
2 SALDO ANTERIOR	0,00	-55.398,09	108.568,73	346.725,51	410.312,70	680.284,42	918.024,65	1.163.254,24	1.439.990,88	1.692.066,86	1.842.612,75	1.998.647,25
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	-55.398,09	108.568,73	346.725,51	410.312,70	680.284,42	918.024,65	1.163.254,24	1.439.990,88	1.692.066,86	1.842.612,75	1.998.647,25	2.232.622,79
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	-55.398,09	108.568,73	346.725,51	410.312,70	680.284,42	918.024,65	1.163.254,24	1.439.990,88	1.692.066,86	1.842.612,75	1.998.647,25	2.232.622,79

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio proporcionou uma imersão no funcionamento da empresa, permitindo uma compreensão profunda de suas diferentes áreas e setores. Ficou evidente que a gestão empresarial é um ecossistema complexo onde a interação entre diferentes pessoas desempenha um papel fundamental no resultado final.

A Empresa de Móveis se destaca no mercado devido a sua abordagem de qualidade, colaboradores dedicados e reputação consolidada. No entanto, observou-se que a gestão, apesar da experiência dos diretores, poderia se beneficiar de uma abordagem mais profissionalizada. A transição para uma gestão mais profissional poderia potencializar ainda mais os resultados da empresa, proporcionando maior controle, monitoramento e previsibilidade das ações futuras.

Ao longo do período de estágio na Empresa de Móveis, foi possível realizar um estudo abrangente do balanço patrimonial, fluxo de caixa, indicadores financeiros e ponto de equilíbrio, proporcionando uma visão detalhada da situação financeira e operacional da empresa. A análise do balanço patrimonial permitiu uma identificação precisa dos ativos, passivos e patrimônio líquido, bem como uma avaliação da capacidade de pagamento da empresa. Complementando essa análise, o estudo do fluxo de caixa ofereceu insights valiosos sobre as entradas e saídas de recursos ao longo do período, permitindo uma análise aprofundada da capacidade de geração de caixa.

A avaliação dos indicadores contribuiu para uma perspectiva abrangente do desempenho financeiro, destacando seus pontos fortes e pontos de melhorias.

Portanto, o estágio na Empresa de Móveis não apenas forneceu uma análise profunda dos aspectos financeiros e operacionais, mas também ressaltou a importância da gestão profissional como um caminho para a expansão de todo o potencial da empresa. A combinação de conhecimento teórico e experiência prática proporcionou claramente a oportunidade de crescimento e aprimoramento para a formação acadêmica e contribuição para a Empresa de Móveis no cenário competitivo atual.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 86 p.

ABERA, Moti Melkamu. PRODUCTIVITY IMPROVEMENT BY USING WORK MEASUREMENT METHOD CASE OF ETHIOPIAN LASTING AND FINISHING SECTION OF SHOE FACTORY. **Proceedings on Engineering Sciences**, Kragujevac, Sérvia, p. 283, 1 set.

ALVES, LUCIANA ASSUNÇÃO XAVIER. Justificativa. *In*: ALVES, LUCIANA ASSUNÇÃO XAVIER. **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING: CASO GVT**. 2006. Monografia Acadêmica (Curso de bacharelado em Administração de Empresas) - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA, Brasília, 2006.

ARAPONGAS. Arapongas, 2020. Disponível em: <https://www.sima.org.br/arapongas.html>. Acesso em: 9 abr. 2022.

BOARDMAN, Anthony E.; GREENBERG, David H.; VINING, Aidan R.; WEIMER, David L. **Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice**. 5. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF, 11 set. 1990.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Financial Management: Theory and Practice**. 12. ed. United States of America: Thomson South-Western, 2008.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Financial Management: Theory and Practice**. 13. ed. United States of America: Thomson South-Western, 2011.

BUETTGEN, John Jackson. **Planejamento e Controle da Produção**. [S. l.]: UNIASSELVI, 2011.

CURTO JR., Renato Mendes. **Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: INSTITUTO FEDERAL PARANA, 2011.

DARROCH, Jenny *et al.* The 2004 AMA Definition Of Marketing And Its Relationship To A Market Orientation: An Extension Of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). **Journal of Marketing Theory and Practice**, [S. l.], ano 2004, v. 12, n. 4, p. 29-38, 1 out. 2004.

DEBASTIANI, Carlos Alberto. **Definindo Escopo em Projetos de Software**. São Paulo: Novatec, 2015.

DILLERUP, Ralf; STOI, Roman. **Unternehmensführung**. 4. ed. rev. e aum. [S. l.]: Franz Vahlen München, 2006.

ESTRATÉGIAS PARA VENCER A CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA: ANÁLISE EM SUPERMERCADOS DE UMA CIDADE DO INTERIOR DO ESPÍRITO SANTO. *In*: VIEIRA, Iliannete Barbosa; FERNANDES, Taynara Mariano; ALMEIDA, Fernanda Matos de Moura. **Gestão Estratégica e Organizacional**. 1. ed. Belo Horizonte: Poisson, 2018. v. 1, cap. 1.

EUROPEAN COMPUTER MANUFACTURERS ORGANIZATION (SUIÇA). **STANDART ECMA-4**: Flow Charts. 2. ed. [S. l.: s. n.], setembro 1966.

EVANGELIA, Tsatsoula. Marketing growth strategies for products with the help of Ansoff matrix. *In*: EVANGELIA, Tsatsoula. **Application of Ansoff's Matrix-Methodology**: Marketing Growth Strategies For Products. Orientador: I. Pollalis. 2017. Dissertação (Mestrado) - International Hellenic University, Thessaloniki, Grécia, 2017.

FAYOL, Jules Henri. **General and Industrial Management**. Londres: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.

FREEMAN, Christopher. **Proposed Standard Practice For Surveys Of Research And Development**. 3. ed. rev. [S. l.]: Organization For Economic Co-Operation And Development, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000. 377 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios Da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

GRAHAM, Benjamin. **The Intelligent Investor**. 4. ed. rev. [S. l.]: Harper Business, 1973.

GRASSANO, José Colombino. **Parque Moveleiro**. Arapongas, [s.d.]. Disponível em: Www.sima.org.br. Acesso em: 9 abr. 2022.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Essentials of Strategic Management**. 3. ed. Nova York: Houghton Mifflin Company, 2008.

KASSAI, José Roberto. **Demonstrações Financeiras**: Análise e Avaliação. São Paulo: Atlas, 2018.

KIMMEL, Paul D.; WEYGANDT, Jerry J.; KIESO, Donald E. **Financial Accounting**: Tools for Business Decision-Making. 8th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2019.

KIRAN, D. R. **Work Organization and Methods Engineering for Productivity**. Reino Unido: BSP Books Pvt. Ltd., 2020. 317 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principles of Marketing**. 14. ed. Nova Jersey: Pearson Education, 2011.

LEMES, Luana Borges; GHISLENI, Taís Steffenello. Marketing Digital: uma estratégia de relacionamento de marca. **XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul**, Santa Maria - RS, p. 1-14, 1 jun. 2013.

MORAIS, Aírton Pedroso; GODOY, Leoni Pentiado. Qualidade em serviços: uma abordagem conceitual. **XII SIMPEP**, Bauru, SP, p. 1-8, 9 nov. 2005.

OSITA, Ifediora Christian; ONYEBUCHI, Idoko; JUSTINA, Nzekwe. Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threats. **International Journal of Innovative and Applied Research**, Awka Anambra, p. 25- 26, 2 out. 2014

PEREIRA, Antônio Gualberto. **Análise das Demonstrações Contábeis**. Salvador: [s. n.], 2018.

PEREIRA, Silvia Maria Morales *et al.* A Matriz Boston Consulting Group (BCG) no planejamento de marketing em uma universidade privada. **Universidade Metodista de Piracicaba, Mestrado Profissional em Administração**, Piracicaba, SP, Brasil, p. 4, [s.d.].

PERLOFF, Jeffrey M. **Microeconomics: Theory and Applications With Calculus**. 4. ed. [S. l.]: University of California, Berkeley, 2017.

PRIDE, William M. *et al.* **Marketing Principle**. 3. ed. South Melbourne: Cengage Learning Australia Pty Limited, 2018.

SOARES, Flávia Leite; OLIVEIRA, Willame Pereira. **Controle de Qualidade Total**. 8. ed. rev. Belo Horizonte: [s. n.], 1999.

TRACY, John A. **Cash Flow For Dummies**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017.

TRACY, Tage C.; TRACY, John A. **Cash Flow For Dummies**. New Jersey: Wiley Publishing, Inc, 2011.

UEHARA, Thiago Hector Kanashiro; OTERO, Gabriela Gomes Prol; MARTINS, Euder Glendes Andrade; JR., Arlindo Philippi; WALDIR MANTOVANI, WALDIR. Pesquisas em gestão ambiental: análise de sua evolução na Universidade de São Paulo. **SCIELO**, Campinas, p. 165-185, 13 jun. 2010.

WEETMAN, Pauline. **Financial Accounting: Financial Accounting**. 5. ed. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2011.

4. APÊNDICES

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	GESTÃO
	0	0	Visão da Empresa
()	()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
()	()	()	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
(104)	(X)	(X)	A visão não está definida.
	10	10	Missão da Empresa
(X)	(X)	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
()	()	()	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	A missão não está definida.
	3	3	Objetivo da Empresa
()	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
()	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
(117)	(X)	(X)	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	O objetivo não está definido.
	6	6	Estratégias da Empresa
()	()	()	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
(123)	(X)	(X)	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
()	()	()	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
()	()	()	As estratégias não estão definidas.
	3	3	Indicadores e Metas
()	()	()	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
()	()	()	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
(131)	(X)	(X)	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.
()	()	()	Não existem indicadores relacionados as estratégias.
	3	3	Plano de Ação
()	()	()	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.
()	()	()	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
(144)	(X)	(X)	As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
()	()	()	Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
	6	6	Desempenho da Empresa
()	()	()	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio, como por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.
(150)	(X)	(X)	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
()	()	()	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.
()	()	()	Não é feita a análise do desempenho da empresa.
	6	6	Desenvolvimento Gerencial
()	()	()	Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
(157)	(X)	(X)	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
()	()	()	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
()	()	()	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
	3	3	Capacitação de Colaboradores
()	()	()	Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.
()	()	()	Os colaboradores são capacitados regularmente.
(165)	(X)	(X)	Os colaboradores são capacitados eventualmente.
()	()	()	Os colaboradores não são capacitados.

	6	6	Finanças da Empresa
	()	()	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.
(171)	(X)	(X)	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
()	()	()	Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
()	()	()	Não existem controles financeiros.
	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
	10	10	Grau de importância da inovação na empresa
	(X)	(X)	Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
()	()	()	Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.
()	()	()	Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
()	()	()	Empresa não compreende a inovação.
	3	3	Braintorm (tempestade de idéias)
	()	()	Tem por prática utilizar o método brainstorm para levantamento de idéias, constantemente e regularmente.
()	()	()	Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.
(210)	(X)	(X)	Conhece o método mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.
()	()	()	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)	Repasa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
()	()	()	Não há esta política de incentivo à inovação.
	3	3	Sugestões dos Funcionários
	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, com procedimentos bem definidos.
()	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.
(224)	(X)	(X)	Há uma coleta informal.
()	()	()	Não coleta sugestões e idéias.
	3	3	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)
	()	()	Há uma análise semanal das sugestões com processo formalizado definido, fazendo parte do planejamento da empresa.
()	()	()	Há uma análise mensal das sugestões com processo formalizado definido.
(231)	(X)	(X)	Há uma análise a cada 3 meses mas não tem processo formalizado definido.
()	()	()	Não há análise das sugestões e idéias.
	10	10	Planeja novos serviços
	(X)	(X)	Frequentemente – tem ao menos 2 novas idéias/projetos de inovação por ano, para novos produtos.
()	()	()	Eventualmente – tem 1 idéia/projeto de inovação por ano, para novos produtos.
()	()	()	Raramente – tem 1 idéia/projeto de inovação a cada 2 anos ou mais, para novos produtos.
()	()	()	Não tem processo definido de planejamento de 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.
	10	10	Novos Produtos
	(X)	(X)	Lança produtos frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
()	()	()	Lança produtos eventualmente – 1 vez ao ano.
()	()	()	Raramente – a cada 2 anos ou mais.
()	()	()	Não faz lançamento de produtos.

	0	0	Mudanças na Estética dos Produtos
()	()	()	Realiza mudanças frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
()	()	()	Realiza mudanças eventualmente – 1 vez ao ano.
()	()	()	Realiza mudanças raramente – a cada 2 anos ou mais.
(266)	(X)	(X)	Não realiza mudanças, utiliza a cópia de produtos.

	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.

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

Plano de
Ação

Primeira
Avaliação

Segunda
Avaliação

MARKETING

	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.

	0	0	Gestão de Relacionamento com Clientes
()	()	()	Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
()	()	()	Tem contato eventualmente com os clientes diretamente pela empresa.
()	()	()	Tem contato esporadicamente com os clientes diretamente pela empresa.
(311)	(X)	(X)	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.

	0	0	Meios de Divulgação (banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)
()	()	()	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma constante, mensalmente.
()	()	()	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.
()	()	()	Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.
()	(X)	(X)	Não utiliza.

	10	10	Marca (exceto o nome da empresa – quando o nome fantasia é registrado – aqui se refere à marca /moda/produto)
(X)	(X)	()	Possui marca própria registrada.
()	()	()	Possui marca própria e está em processo de registro.
()	()	()	Possui marca própria mas não está registrada.
()	()	()	Não possui marca própria.

	10	10	Logomarca
(X)	(X)	()	Possui logomarca registrada.
()	()	()	Possui logomarca em processo de registro.
()	()	()	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.
	3	3	Relação com Fornecedores
			(qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)
()	()	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, buscando constantemente a qualificação destes.
()	()	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.
(365)	(X)	(X)	Possui processo informal de comunicação com fornecedores.
()	()	()	Não possui processo de comunicação com fornecedores.
	3	3	Análise do Ciclo de Vida do Produto
()	()	()	Faz análise constantemente, avaliando que nível se encontra os produtos, utilizando a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto.
()	()	()	Faz análise do mix de produtos considerando a matriz BCG.
(372)	(X)	(X)	Faz análise esporadicamente, mas sem critérios.
()	()	()	Não analisa os produtos no ciclo de vida.
	3	3	Estratégia de Preço
			(análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)
()	()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
()	()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
(386)	(X)	(X)	Possui estratégia estruturada, mas informal.
()	()	()	Não possui estratégia de preço.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING DIGITAL / VIRTUAL
	6	6	Estratégia de Marketing Digital / Virtual
()	()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
(402)	(X)	(X)	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
()	()	()	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.
	6	6	Site Institucional
()	()	()	Site atualizado mensalmente, informações importantes, design moderno, fotos com resolução, interligado às redes sociais.
(416)	(X)	(X)	Site atualizado eventualmente, informações importantes, design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conectado às redes sociais.
()	()	()	Site desatualizado (informações defasadas, contatos) desconectado às redes sociais.
()	()	()	Não possui site institucional.
	0	0	Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)
()	()	()	Possui loja com vendas crescentes, utiliza as ferramentas de gestão da web, atualizando-a mensalmente.
()	()	()	Possui loja com vendas crescentes, não utiliza as ferramentas de gestão da web, atualizando-a mensalmente.
()	()	()	Possui loja, não utiliza as ferramentas de gestão da web, está desatualizada a mais de 6 meses.
(425)	(X)	(X)	Não possui loja.
	6	6	Redes Sociais e Fanpage
()	()	()	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.
(430)	(X)	(X)	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.

	10	10	Equipe
(X)	(X)		Possui equipe de profissionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.
()	()	()	Utiliza a mesma equipe do departamento comercial da empresa, sendo 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.
	6	6	Ferramentas de Gestão
()	()	()	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense).
(456)	(X)	(X)	Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense), mas utiliza algumas.
()	()	()	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
()	()	()	Não conhece as ferramentas de gestão.
	0	0	Anúncios pagos via Google ou Redes Sociais
()	()	()	Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.
()	()	()	Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
()	()	()	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
(465)	(X)	(X)	Não ou não conhece estas ferramentas.
	0	0	Marketing Vídeo
()	()	()	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui apenas o vídeo institucional.
(472)	(X)	(X)	Não possui.
	0	0	Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas
()	()	()	de 60% até 100%.
()	()	()	de 30% até 60%.
()	()	()	até 30%.
(479)	(X)	(X)	Não faz vendas pela internet.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	3	3	Licença Ambiental
()	()	()	Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.
()	()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença de instalação.
(503)	(X)	(X)	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.
	10	10	Cadastro Técnico Federal - IBAMA
(X)	(X)	()	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.
	10	10	Política Ambiental
(X)	(X)	()	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.
	10	10	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
(X)	(X)	()	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.
	10	10	Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)
(X)	(X)	()	Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.
()	()	()	Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.

	6	6	Destinação de Resíduos Gerados
	()	()	Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
(541)	(X)	(X)	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.
	10	10	Reciclagem de Resíduos
	(X)	(X)	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.
	10	10	Efluentes Líquidos
	(X)	(X)	A empresa trata seus efluentes líquidos na própria planta e/ou armazena corretamente para posterior envio para tratamento em empresas de terceiros devidamente licenciadas . (Caso a empresa não gere efluentes líquidos pontuar neste item).
()	()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, possui documentação e/ou armazenamento 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.
(564)	(X)	(X)	Não tem processo de captação da água da chuva.
	0	0	Eficiência Energética (energia)
	()	()	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, bem como, faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.
()	()	()	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, mas não faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.
()	()	()	Empresa está em processo de elaboração do Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas(PIE) com profissional habilitado.
(578)	(X)	(X)	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.
	0	0	Indicadores de Desempenho
	()	()	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, bem como, planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
()	()	()	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, mas não realiza planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
()	()	()	Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
(585)	(X)	(X)	Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRODUÇÃO
	3	3	Controle de Produção / Planejamento
	()	()	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.
	10	10	Cronometragem
	(X)	(X)	Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
()	()	()	Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.
	6	6	Metas de Produção
	()	()	Possui metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
(816)	(X)	(X)	Possui metas de produção formalizadas somente na esfera gerencial.
()	()	()	Possui metas informais.
()	()	()	Não possui metas.

	10	10	Balanceamento
	(X)	(X)	Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
()	()	()	Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.
	6	6	Logística
	()	()	Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
(830)	(X)	(X)	Possui sistemas separados de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
()	()	()	O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
()	()	()	Não possui sistema logístico eficiente.
	6	6	Gerenciamento da Produção
	()	()	Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
(842)	(X)	(X)	Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.
()	()	()	Os gestores da produção são pessoas oriundas do chão-de-fábrica.
()	()	()	Não possui gestores de produção.
	6	6	Habilidade / Polivalência
	()	()	Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
(849)	(X)	(X)	Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
()	()	()	Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.
()	()	()	Não há funcionários com habilidade para trabalhar em outras máquinas.
	10	10	Instalações Elétricas
	(X)	(X)	As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
()	()	()	As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
()	()	()	Não são adequadas mas a empresa possui condições de adequá-la.
()	()	()	As instalações elétricas não são adequadas ao processo produtivo.
	10	10	Espaço Físico
	(X)	(X)	Os espaços são adequados à produção.
()	()	()	Os espaços são adequados parcialmente à produção.
()	()	()	Não são adequados mas há condições de ampliação.
()	()	()	Os espaços não são adequados e não há condições de ampliação.
	10	10	Capacidade de Produção
	(X)	(X)	Tem capacidade para expandir a produção internamente e com a parceria de terceiros.
()	()	()	Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.
()	()	()	Está com a produção em sua capacidade máxima e não conta com a parceria de terceiros.
()	()	()	A capacidade de produção da empresa é muito baixa, não atendendo a demanda de pedidos.
	6	6	Equipamentos / Tecnologia / Maquinário
	()	()	Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
(877)	(X)	(X)	Busca por novas tecnologias/maquinários/processos raramente ou quando realmente o mercado o cobra.
()	()	()	Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.
()	()	()	Não possui maquinários e tecnologia suficientes para movimentar o setor produtivo da empresa.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	3	3	Funções e Responsabilidades
	()	()	Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
()	()	()	Estão definidas e documentadas para algumas funções.
(903)	(X)	(X)	Estão definidas informalmente.
()	()	()	Não estão definidas.
	6	6	Seleção de Colaboradores
	()	()	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
(909)	(X)	(X)	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
()	()	()	A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
()	()	()	A seleção é feita de forma intuitiva.

QUALIDADE

	6	6	Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores
	()	()	São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
(916)	(X)	(X)	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
()	()	()	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
()	()	()	Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
	3	3	Satisfação dos Clientes
	()	()	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
()	()	()	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.
(924)	(X)	(X)	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
()	()	()	A satisfação dos clientes não é avaliada.
	6	6	Reclamações de Clientes
	()	()	As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.
(930)	(X)	(X)	As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
()	()	()	As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
()	()	()	Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
	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.
	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.
	0	0	Certificações
	()	()	Possui duas ou mais certificações acreditadas ou por clientes.
()	()	()	Possui uma certificação acreditada ou por clientes.
()	()	()	Está em processo de implantação de melhorias para a certificação acreditada ou por clientes.
(989)	(X)	(X)	Não possui certificação acreditada ou por clientes