

CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CAROLINA RAVANEDA KOVALCZUK

**RELATÓRIO TÉCNICO:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES NO
NORTE DO PARANÁ**

CAROLINA RAVANEDA KOVALCZUK

**RELATÓRIO TÉCNICO:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES NO
NORTE DO PARANÁ**

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): Prof^a Ms. Ana Paula
Guimarães

Apucarana
2023

CAROLINA RAVANEDA KOVALCZUK

**RELATÓRIO TÉCNICO:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES NO
NORTE DO PARANÁ**

Relatório Técnico Empresarial
apresentado ao Curso de
Administração da Faculdade de
Apucarana – FAP, como requisito
parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração, com
nota final igual a 10,0, conferida pela
Banca Examinadora formada pelos
professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

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

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

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

Apucarana, 02 de dezembro de 2023.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Carolina Ravaneda Kovalczuk, com identidade número 12.791.205-0, registro acadêmico 408778, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório técnico: estudo de caso de uma empresa de confecções no norte do paraná, é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em rela   o   fonte original, sou diretamente o responsável legal, econ mica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as institui   es que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

Apucarana, 02 de dezembro de 2023.

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

*Aos meus pais pelo carinho e
apoio sempre...*

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo incentivo contínuo nessa jornada.

À professora e orientadora Ana Paula Guimarães, pelo apoio e motivação no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores e amigos do curso, pela amizade, pelos momentos de aprendizado e pelo companheirismo, sem vocês esse trabalho não seria possível.

Aos profissionais entrevistados, pela paciência e contribuição na realização deste estudo.

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

KOVALCZUK, Carolina R. **Estudo de caso de uma empresa de confecção no norte do Paraná**. 110p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

RESUMO

A pesquisa é resultado de um Relatório Técnico Empresarial apresentado para a disciplina de Estágio Supervisionado de um Centro Universitário ao Norte Paranaense. Portanto, o estudo contemplou a aplicação da análise estratégica, o diagnóstico empresarial e a análise dos indicadores financeiros de uma empresa do ramo confecctivo, localizada na mesma região. Dessa forma, o estudo buscou compreender: I) realizar a análise de mercado institucional; II) refletir sobre a viabilidade operacional e financeira da empresa; III) propor planos de ação para pontos de melhoria. Por meio de uma abordagem qualitativa e quantitativa, a investigação se torna relevante para a tomada de decisões empresariais. Conclui-se, assim, que o objeto estudado aplica as decisões estratégicas, mas não as formaliza, sendo essa uma proposta no plano de ação. No entanto, opera com bons resultados financeiros, o que garante a boa operação organizacional.

Palavras-chave: Análise Estratégica. Indicadores Finaceiros. Tomada de Decisão.

KOVALCZUK, Carolina R. **Estudo de caso de uma empresa de confecção no norte do Paraná.** 110p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

ABSTRACT

The research is the result of a Business Technical Report presented for the Supervised Internship course at a University Center in North of Paraná. Therefore, the study encompassed the application of strategic analysis, business diagnosis, and analysis of financial indicators for a company in the apparel sector located in the same region. Thus, the study aimed to understand: I) conduct institutional market analysis; II) reflect on the operational and financial feasibility of the company; III) propose action plans for areas of improvement. Through a qualitative and quantitative approach, the investigation becomes relevant for business decision-making. It is concluded that the studied entity applies strategic decisions but does not formalize them, which is a proposal in the action plan. However, it operates with good financial results, ensuring effective organizational performance.

Keywords: Strategic Analysis. Business strategy. Decision Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação Matriz BCG	27
Figura 2 - Matriz BCG ABC Bonés	28
Figura 3 - Matriz SWOT	30
Figura 4 - Matriz SWOT ABC Bonés	31
Figura 5 - Matriz Ansoff	33
Figura 6 - Matriz Ansoff ABC Bonés.....	34
Figura 7 - Organograma ABC Bonés	38
Figura 8 - Layout ABC Bonés.....	40
Figura 9 – Fluxograma Horizontal ABC Bonés.....	41
Figura 10 - Fluxograma Vertical ABC Bonés.....	42
Figura 11 - Plano de Ação da Gestão	52
Figura 12 - Plano de Ação da Produção e Inovação de Produto.....	53
Figura 13 - Plano de Ação do Marketing e Marketing Virtual	55
Figura 14 - Plano de Ação de Meio Ambiente e Qualidade.....	56
Figura 15 - Cronograma de Ações	58
Figura 16 - Plano de Ação Empresarial.....	60
Figura 17 - Custos Fixos ABC Bonés.....	62
Figura 18 - Custos Variáveis ABC Bonés.....	62
Figura 19 - Demonstração do Resultado do Exercício Empresarial	63
Figura 20 - Balanço Patrimonial ABC Bonés.....	65
Figura 21 - Fluxo de Caixa Empresarial	67
Figura 22 - Projeção Fluxo de Caixa 2024	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise Geral ABC Bonés.....	43
Gráfico 2 - Gestão ABC Bonés.....	44
Gráfico 3 - Inovação do Produto.....	45
Gráfico 4 - Marketing ABC Bonés.....	46
Gráfico 5 - Marketing Digital ABC Bonés.....	47
Gráfico 6 - Meio Ambiente ABC Bonés.....	49
Gráfico 7 - Produção ABC Bonés.....	50
Gráfico 8 - Qualidade ABC Bonés.....	51

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Resultados Empresariais.....	62
Equação 2 – Fórmula Índice de Liquidez Corrente.....	69
Equação 3 – Índice Liquidez Corrente ABC Bonés.....	69
Equação 4 – Fórmula Índice de Liquidez Seca.....	70
Equação 5 – Índice Liquidez Seca ABC Bonés.....	70
Equação 6 – Fórmula Índice de Liquidez Geral.....	71
Equação 7 – Índice Liquidez Geral ABC Bonés.....	71
Equação 8 – Fórmula Índice Endividamento Geral.	72
Equação 9 – Índice Liquidez Geral ABC Bonés.....	72
Equação 10 – Fórmula Cobertura de Juros.....	73
Equação 11 – Índice de Cobertura de Juros ABC Bonés.....	73
Equação 12 – Fórmula Prazo Médio de Recebimento.....	74
Equação 13 – Prazo Médio de Recebimento ABC Bonés.....	75
Equação 14 – Fórmula Prazo Médio de Pagamento.....	75
Equação 15 – Prazo Médio de Pagamento ABC Bonés.....	76
Equação 16 – Fórmula Giro do Estoque.....	76
Equação 17 – Giro do Estoque ABC Bonés.....	77
Equação 18 – Fórmula Giro do Ativo.....	77
Equação 19 – Giro do Ativo ABC Bonés.....	77
Equação 20 – Fórmula Margem de Lucro Bruto.....	78
Equação 21 – Margem de Lucro Bruto ABC Bonés.....	78
Equação 22 – Fórmula Margem de Lucro Operacional.....	79
Equação 23 – Margem de Lucro Operacional ABC Bonés.....	79
Equação 24 – Fórmula Margem de Lucro Líquido.....	80
Equação 25 – Margem de Lucro Líquido ABC Bonés.....	80
Equação 26 – Fórmula Taxa de Retorno sobre o Ativo Total.....	81
Equação 27 – Taxa de Retorno sobre o Ativo Total ABC Bonés.....	81
Equação 28 – Fórmula Taxa de Retorno sobre o PL.....	82
Equação 29 – Taxa de Retorno sobre o PL ABC Bonés.....	82
Equação 30 – Fórmula Equilíbrio Contábil.....	83
Equação 31 – Equilíbrio Contábil ABC Bonés.....	83

LISTA DE SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APL	Arranjo Produtivo Local
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
FAP	Faculdade de Apucarana
IES	Instituição de Ensino Superior
RH	Recursos Humanos
PL	Patrimônio Líquido
ROE	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (<i>Return on Equity</i>)
ROA	Retorno sobre o Ativo Total (<i>Return on Total Assets</i>)
SAC	Sistema de Atendimento ao Consumidor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
2 ANÁLISE DE MERCADO	20
2.1 Análise Macroambiental	21
2.2 Análise do Segmento	22
2.2.1 Mercado Consumidor.....	23
2.2.2 Mercado Concorrente	24
2.2.3 Mercado Fornecedor.....	25
3 ANÁLISE ESTRATÉGICA	26
3.1 Matriz BCG	26
3.2 Matriz SWOT	29
3.2.1 Matriz SWOT Cruzada.....	32
3.3 Matriz Ansoff.....	33
4 ORGANIZAÇÃO	36
4.1 Histórico da Organização	37
4.2 Estrutura Organizacional.....	37
4.3 Unidades Organizacionais.....	38
4.4 Layout.....	39
4.5 Processos Operacionais.....	40
4.5.1 Fluxograma Horizontal.....	41
4.5.2 Fluxograma Vertical	41
5 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	43
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	44
6.1 Gestão	44
6.2 Inovação de Produto	45
6.3 Marketing	46
6.4 Marketing Digital / Virtual	47
6.5 Meio Ambiente	48
6.6 Produção.....	50
6.7 Qualidade	51
7 PLANO DE AÇÃO	52
7.1 Gestão	52
7.2 Produção e Inovação de Produto	53
7.3 Marketing e Marketing Virtual	55

7.4 Meio Ambiente e Qualidade.....	56
9 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL	59
9.1 Investimentos	59
9.2 Custos	61
9.3 Demonstração do Resultado e Exercício	62
9.4 Balanço Patrimonial	64
9.5 Fluxo de Caixa	66
9.6 Indicadores Financeiros	68
9.6.1 Índices de Liquidez	68
9.6.2 Liquidez corrente	69
9.6.3 Liquidez seca.....	70
9.6.4 Liquidez geral	71
9.7 Índices de Endividamento	72
9.7.1 Índice de endividamento geral	72
9.7.2 Índice de cobertura de juros	73
9.8 Índices de Atividade.....	74
9.8.1 Prazo médio de recebimento	74
9.8.2 Prazo médio de pagamento	75
9.8.3 Giro do estoque	76
9.8.4 Giro do ativo	77
9.9 Índices de Rentabilidade	78
9.9.1 Margem de lucro bruto.....	78
9.9.2 Margem de lucro operacional	79
9.9.3 Margem de lucro líquido	80
9.9.4 Retorno sobre o ativo total	81
9.9.5 Retorno sobre o patrimônio líquido	82
10 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	83
11 REALIDADE X PROJEÇÕES.....	84
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICES	77

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho refere-se ao relatório técnico apresentado na disciplina de Estágio Supervisionado, ofertado pela Faculdade de Apucarana (FAP), sediada no norte do Paraná. A partir disso, elaborou-se o diagnóstico empresarial de uma indústria de confecções (bonés e camisetas), identificada enquanto ABC Bonés, objeto de estudo abordado na investigação, localizada na mesma região.

Em conformidade ao exposto, a disciplina permitiu que o administrador em formação estabelecesse contato com a realidade corporativa e ainda experienciasse, empiricamente, a vida profissional de um executivo, já que, segundo Piconez (2015), o estágio admite a compreensão da díade teoria e prática, descrita pela autora como ação qualificadora, a qual permite reflexões sobre o ambiente em que o aluno-administrador atuará.

A motivação para esta pesquisa surgiu da significativa importância do polo de confecções na região, já que é um dos que mais empregam os brasileiros, de acordo com a *Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção* (ABIT) (2020).

Na perspectiva paranaense, a *Federação das Indústrias do Estado do Paraná* (FIEP) (2022), a indústria têxtil e de confecção é uma das que mais tem gerado empregos no estado, com 1.788 admissões em 2021.

Diante dessas informações, vale ressaltar que a empresa é sediada em cidade adjacente a Apucarana - PR. Esta última é amplamente reconhecida, em âmbito nacional, como a 'Cidade do Boné', em razão da sua importância no ramo têxtil. Tal fato é reforçado pelo reconhecimento oficial do Arranjo Produtivo Local (APL) pelo Ministério da Indústria e Comércio (2014).

Consequentemente, a relevância da pesquisa é notável, especialmente, para as empresas que estão localizadas no Vale do Ivaí, uma vez que podem acessar as análises propostas aqui, como recurso para a tomada de decisões, a fim de gerar vantagem competitiva para com seus concorrentes.

Nesse sentido, a pesquisa objetivou, em sua totalidade, realizar o diagnóstico empresarial do objeto de estudo, uma indústria de confecções de bonés, localizada na mesma região. Em seus objetivos específicos, buscou, ao longo de três semestres, I) realizar a análise de mercado institucional; II) refletir

sobre a viabilidade operacional e financeira da empresa; III) propor planos de ação para pontos de melhoria.

Portanto, neste trabalho, abordar-se-á a análise mercadológica da empresa mencionada, incluindo o estudo macroambiental, análise do segmento, a análise estratégica (matrizes BCG, SWOT e Ansoff), layout, o diagnóstico empresarial, planos de ação e a viabilidade financeira e operacional do setor.

2 ANÁLISE DE MERCADO

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), é bastante comum que empresas operem a sua gestão sem ter um plano formal para isso. Os motivos para tanto são vários, como a ideologia cultural de que apenas grandes empresas recorrem ao planejamento estratégico ou de que o mercado é mutável em uma velocidade difícil de acompanhar, descartando a sua utilidade.

No entanto, Kotler e Armstrong (2003) afirmam que o planejamento bem estruturado pode levar ao sucesso das empresas, sejam elas grandes sejam pequenas, esse é um recurso que deve ser utilizado por todos, já que, segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 33) “O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que aconteceu, no que está acontecendo e no que acontecerá”.

Partindo desse raciocínio, propõe-se, neste trabalho, analisar o mercado têxtil no norte paranaense, em que está localizada a ABC Bonés. A instituição teve início da sua atividade no ano de 1993 e atua no ramo da indústria de confecção e artigos promocionais, uma vez que suas atividades são executadas, conforme demonstrado no CNPJ da empresa:

- i. confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida;
- ii. fabricação de acessórios do vestuário, exceto para segurança e proteção.

A ABC Bonés afirma buscar a garantia da satisfação de seus clientes por meio de atendimento personalizado para cada consumidor. Para a empresa, esse é um fator diferencial deles e que certifica o retorno do consumidor.

Segundo a organização, as peças são desenvolvidas de acordo com a preferência do consumidor, ou seja, o cliente escolhe todo o design, bem como o material das peças e, também, como quer receber, sendo especificados em quantidades, número de pacotes e local de entrega.

Sendo assim, para Kotler (2000), a análise de mercado é crucial para entender o mercado em que a empresa atua, identificar oportunidades e ameaças, ajustar as estratégias para atender às necessidades dos clientes e tomar decisões informadas que contribuam para o sucesso empresarial.

Portanto, a pesquisa realizada nesta empresa se destaca devido à sua localização estratégica, inserida em um dos principais centros de produção de bonés e camisetas, nas proximidades da cidade de Apucarana, no estado do Paraná.

2.1 Análise Macroambiental

Neste tópico, analisa-se o ambiente em que a empresa está inserida, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o ambiente pode oferecer, conforme explicita Kotler e Armstrong (2003). Assim, são vários os fatores que influenciam nesse aspecto, tais como as forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 65).

Ao explicar a visão de Kotler e Armstrong (2003), admite-se os fatores macroambientais, como variáveis externas. Isto é, são elementos que estão fora do controle direto da instituição corporativa, mas que podem ter impacto significativo em suas operações. Aqui, inclui-se as condições econômicas do país, a competitividade, aspectos socioculturais, tecnológicos, demográficos e ambientais. Os pontos citados são os de maiores impactos dentro do ambiente empresarial da ABC Bonés.

Em relação a economia, um fator impactante foi a era pandêmica e sua posterioridade, visto que o volume de pedidos teve decréscimo significativo em comparativo ao ano anterior. Logo após esse período, as vendas aumentaram, mas também os impostos para a produção, bem como taxas de exportações.

Concernente a competitividade, a localização apresenta seus prós e contras. Neste ponto, a empresa deve acompanhar a dinâmica do mercado, e analisar seus concorrentes, mantendo-se dentro das tendências mercadológicas que o ramo exige, haja vista ao constante aumento de organizações do ramo. No entanto, a competitividade pode ser vista enquanto vantagem, posto que é partir dela que propõe melhoramentos internos.

Os elementos socioculturais e demográficos estão ligados ao consumidor e suas preferências. No tocante sociocultural, atenta-se aos estilos de vida do público-alvo, correlacionando-se à demografia, que são as mudanças na população, em decorrência da idade e, até mesmo, a densidade populacional.

Neste ponto, verifica-se quais as melhores estratégias de marketing a serem realizadas. Com isso, a ABC Bonés deve levar em consideração o seu leque de clientes, as cooperativas de crédito agrícolas e elaborar ações voltadas à esta parcela de mercado.

Já os fatores tecnológicos e ambientais intercalam-se com a produção da ABC Bonés. Isso em decorrência dos avanços tecnológicos produtivos, responsabilizando-se pelo aprimoramento das máquinas e automação operacional.

Ademais, a organização é incubida a preocupação para com o meio ambiente, refinando seus processos a fim de mitigar os danos causados. Tal ação é relevante pela crescente atenção que se tem dado a esse assunto. Assim, as empresas estão mais suscetíveis a auditorias externas e, em caso de incoerências, correm o risco de perder seus maiores clientes.

Diante disso, a ABC Bonés necessita ponderar sobre os concorrentes em menor e maior escala, mesmo que não atuem especificamente com brindes, pois, mais tarde, pode ser um ramo a ser explorado pela oposição e posto enquanto vantagem competitiva.

2.2 Análise do Segmento

Para Kotler (2000), a análise do segmento parte de um mercado global, para então, subdividi-lo em fragmentos menores. Nessa parte é que se verifica, de acordo com o autor, o consumidor e como chegar até ele, visto que é a partir dessa segmentação que é possível identificar um subgrupo de pessoas que compartilham das mesmas características e das mesmas necessidades de um determinado produto.

Isto posto, é importante salientar que a organização a ser analisada atua no ramo de confecção, mais especificamente, na produção de artigos promocionais.

No Brasil, o segmento é amparado pela *Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção* (ABIT), uma das mais importantes entidades asseguradoras do setor, sendo um dos países que mais atuam nesse ramo, o qual é responsável por produzir 1.271 toneladas de produtos de vestuário, o que representa 2,8% da produção mundial do setor, isso no ano de 2013 (ABIT,

2013). Já em 2020, dados mais recentes encontrados, a associação informa que indústria têxtil teve uma crescente, empregando mais de 1,3 milhão de trabalhadores em todo território nacional, o que gerou um faturamento de R\$ 16,4 bilhões só no ano de 2020 (ABIT, 2020). Além disso, o Brasil passou a ter participação no cenário mundial neste mesmo ano, sendo o quinto maior na indústria têxtil, estendendo o mérito às várias ramificações do setor (ABIT, 2020).

Na perspectiva paranaense, a *Federação das Indústrias do Estado do Paraná* (FIEP) (2022) alega que a indústria têxtil e de confecção é uma das que mais tem gerado empregos no estado, com 1.788 admissões em 2021. De acordo com a FIEP (2022), a indústria têxtil e de confecção é uma das que mais tem gerado empregos no estado, com 1.788 admissões em 2021, ficando atrás apenas dos setores alimentício e de construção civil no segmento industrial. O órgão ainda assume que, em 2021, o setor industrial foi o segundo que mais produziu (FIEP, 2022).

O Governo Estadual do Paraná (2020) afirma, ainda, que Apucarana e região é uma das maiores na confecção de bonés, ramo em que atua a ABC Bonés.

Assim, é notável que sua maior produção é de bonés. Todavia, em volume menor, a organização também confecciona, de maneira personalizada, aventais, chapéus de tecido, “sacochilas”, *ecobags*, viseiras, entre outros. Além disso, baseado na entrevista com a responsável pela supervisão da parte concedente, a empresa tem seu nome consolidado frente ao setor e é bastante reconhecida por seus clientes.

2.2.1 Mercado Consumidor

Para Kotler e Armstrong (2003), o consumidor apresenta alguns comportamentos que influenciam na sua decisão de compra, como as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas. De acordo com os autores estes aspectos são de extrema importância, cabendo ao profissional de marketing levá-los em consideração no processo de venda.

Diante disso, para entender o mercado consumidor da empresa ABC Bonés, pode-se afirmar que ele é formado, principalmente, por clientes externos,

que comprem o produto fornecido pela empresa em questão, visto que é composto, em sua maioria, por pessoas jurídicas.

A organização, por ser responsável pela produção de artigos promocionais, atende, sobretudo, clientes que possuem uma marca, uma vez que se trata de materiais para divulgação, utilizados em feiras, exposições, eventos em geral, campanhas, entre outros métodos de *marketing*.

Os consumidores dessa marca chegam até a empresa por meio de seu endereço eletrônico, apesar de a mesma afirmar que não é a principal forma como eles a encontram e seus principais compradores são dos setores agrícolas, indústrias químicas e do comércio automotivo.

A fim de realizar a prospecção de *leads*, a empresa possui representantes comerciais em outros estados, faz o envio de amostras de produtos para clientes em potencial, como marcas e grandes empresas de qualquer setor, e, também, para os participantes de eventos.

A captação de clientes ocorre também internamente, por meio do time comercial, o qual entra em contato com os setores de *marketing* e compras de grandes empresas oferecendo cotação e amostras personalizadas.

Além disso, há casos de clientes que participam de feiras e eventos, que recebem o material da organização estudada através de outras marcas, entrando em contato com esta para fazer cotação ou solicitar amostra. Dessa maneira, eles possuem estratégias de vendas que garantem o retorno do cliente, sendo reconhecidos pelo bom atendimento e pela baixa de preços, que varia entre R\$ 13,00 a R\$ 15,00. Geralmente, seus clientes são pessoas jurídicas atendidas em todo território nacional. No entanto, já atenderam outros países do Mercosul, como Paraguai e Bolívia.

2.2.2 Mercado Concorrente

A empresa analisada não possui filiais, apenas um galpão comercial e administrativo, bem como a produção, localizado no norte do Paraná.

Para chegar até seus clientes, eles contam com as novas tecnologias, tendo vendedores internos e externos, os últimos atuam somente em Curitiba - PR e em São Paulo - SP.

A ABC Bonés, até o momento, conta com um dos melhores preços. Este, em entrevista com a dirigente, costuma ser menor que nas empresas em que o cliente interessado cota. Dentre os concorrentes estão empresas como a Bunnet, Showa, o qual atua no ramo magazine e promocional, e Loverane. No entanto, Apucarana está em constante desenvolvimento, emergindo novas indústrias confectionárias, de pequeno e grande porte. Possíveis grandes concorrentes estão as empresas Lola Bonés, Cris Bonés, Blue Ocean, e outras de menor dimensão.

2.2.3 Mercado Fornecedor

A respeito desse contexto, a ABC Bonés não forneceu muitas informações a respeito, mas assegurou que a empresa tem uma política de compras bastante flexível, adaptado principalmente por conta da pandemia Covid 19, quando houve falta de material, especialmente tecido e entretela de memória, além das grandes mudanças de preço.

O principal fornecedor atende com tecido. Atualmente, o maior volume de compras é feito na Paratex, empresa local. Também, conta com produtos dos seguintes fornecedores: Valença e Aradef. A empresa assegura a sua preferência por fornecedores locais, devido à logística empresarial, que dispõe rapidamente de matéria-prima e prazo de entrega justo.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

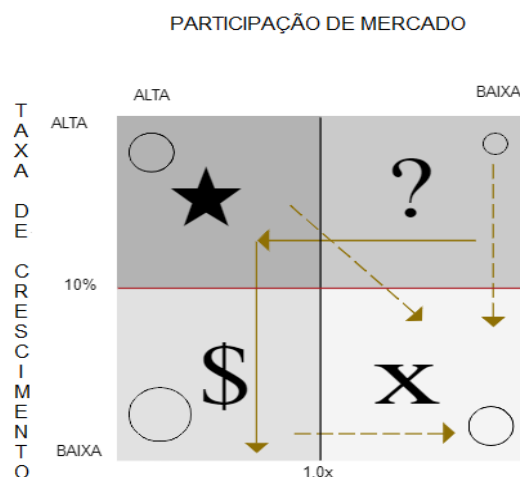
Toda organização possui objetivos. Para tanto, é necessário que estas definam um modelo de atuação para alcançar as metas almejadas, por essa razão determina-se uma estratégia, a fim de conseguir participação de mercado. Dessa maneira, Nogueira (2015, p. 3) pontua estratégia como sendo “o processo pelo qual uma organização define onde pretende chegar e como alcançará essa conquista”.

O planejamento estratégico é uma ferramenta geralmente utilizada em uma disputa, em que duas ou mais empresas pretendem ocupar o mesmo espaço no mercado, com objetivos em comum, dispostas a criar vantagem competitiva sobre o concorrente, conforme Nogueira (2015, p. 4). No entanto, para que isso ocorra, o autor afirma que “é preciso oferecer algum diferencial em relação às outras organizações concorrentes” (NOGUEIRA, 2015, p. 4).

Com isso, esta pesquisa se compromete a realizar análises das matrizes SWOT ou FOFA, BCG e ANSOFF, pontuadas a seguir, tendo a ABC Bonés como seu objeto de estudo, com o propósito que criar vantagem competitiva dela em relação aos seus concorrentes, o que permitirá o estabelecimento e consolidação de seus diferenciais, enquanto oportunidades no mercado de confecção de artigos promocionais. Já que, como cita Nogueira (2015, p. 5), o planejamento confere alguns benefícios à administração, dentre eles: oferece uma direção, foco, promove ação proativa, permite o controle de desempenho, motiva e ainda fornece informações para a tomada de decisões.

3.1 Matriz BCG

A matriz BCG, segundo Ambrosio e Ambrosio (2005), é uma matriz de crescimento-participação, e foi criada por executivos da Boston Consulting Group (BCG), sendo utilizada para a “[...] criação de políticas investimento e administração de caixa em empresas que comercializam diversos produtos (diversificadas)” (AMBROSIO; AMBROSIO, 2005, p. 93). Assim, a matriz é composta por seis elementos essenciais, conforme Ambrosio e Ambrosio (2005) na figura 1.

Figura 1 - Representação Matriz BCG

Fonte: Ambrosio e Ambrosio (2005).

Assim, o modelo é composto por seis elementos essenciais, de acordo com Ambrosio e Ambrosio (2005), sendo:

- 1º. o eixo horizontal, que representa a participação de mercado da empresa em relação ao seu principal concorrente;
- 2º. uma linha que cruza a matriz horizontalmente em 1,0x, em que 'x' representa a participação de mercado desse concorrente;
- 3º. o eixo vertical, que representa a taxa de crescimento do setor, excluindo os efeitos da inflação;
- 4º. uma linha que cruza a matriz verticalmente, definindo um crescimento real de 10%;
- 5º. os quadrantes que compõem a matriz, os quais indicam diferentes oportunidades de investimento com base no fluxo de caixa;
- 6º. os círculos, que simbolizam os produtos e serviços da empresa.

Cada posição dos círculos sugere uma estratégia de investimento distinta. Contudo, segundo Ambrosio e Ambrosio (2005), os componentes mais significantes são os quadrantes, descritos pelos produtos estrelas, vaca leiteira ou gerador de caixa, animal de estimação/abacaxi/cachorro e interrogação. Nesse sentido, conforme pontuam Ambrosio e Ambrosio (2005), produtos:

- Estrelas: possuem alta participação de mercado e alto crescimento de vendas, embora rentáveis, o fluxo de caixa é praticamente nulo, devido ao alto investimento.

- Vaca leiteira: é um gerador de caixa para a empresa, dada a sua alta participação de mercado e investimento já estabilizado para produção do mesmo, diminuindo seu custo quando comparado aos produtos “estrela”.
- Abacaxi: são aqueles com baixa participação de mercado e com baixa taxa de crescimento, tendo alto custo para o fluxo de caixa. Quando o fluxo de caixa ficar negativo em relação a esse produto, deve-se analisar a retirada dele do mercado, a fim de evitar prejuízos.
- Ponto de Interrogação: são aqueles que apresentam alta taxa de crescimento e participação de mercado ainda muito baixa. Geralmente, são produtos que acabaram de ser lançados no mercado.

Nesse cenário, a realidade da ABC Bonés foi colocada na proposta da matriz BCG, comportando-se de acordo com a figura 2.

Figura 2 - Matriz BCG ABC Bonés



Fonte: autora do trabalho (2023).

No quadrante mercado com um ponto de interrogação, encontra-se o chapéu de juta, um produto recente com custos de produção elevados e uma demanda ainda limitada. A empresa não tem certeza se este produto será bem-sucedido no mercado.

Por outro lado, o boné se encaixa no quadrante das 'estrelas', pois requer um investimento substancial, mas tem uma alta saída, apesar dos custos fixos mais elevados.

A camiseta, por sua vez, se classifica no quadrante das 'vacas leiteiras', devido aos seus baixos custos de produção e ao fato de ser um dos produtos mais vendidos, garantindo um fluxo constante de caixa para a empresa.

Em um primeiro momento, acreditou-se não haver produtos no quadrante 'abacaxi', uma vez que quando a viabilidade de produção é comprometida, a empresa tem a liberdade de recusar a produção, especialmente em casos de encomendas especiais. Entretanto, ao averiguar essa questão, a pesquisa inclinou-se para a viabilidade de considerar os produtos menos vendidos enquanto 'abacaxis'. Isso porque a organização relata que, às vezes, a sua produção é inviabilizada em razão da quantidade ordenada ou até mesmo por outros fatores, como falta de mão-de-obra.

3.2 Matriz SWOT

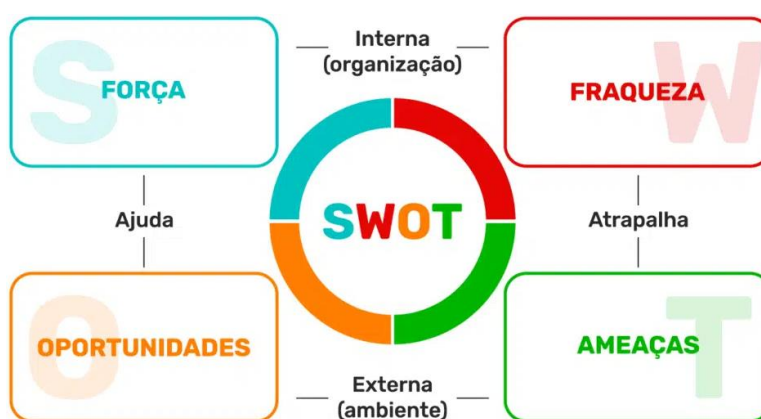
A análise SWOT é uma matriz utilizada, geralmente, para fins estratégicos. De acordo com Kotler (2000), o planejamento estratégico (PE) consiste em oito unidades de negócios, baseadas, primeiramente, na missão da empresa e, em seguida, compreende a análise interna e externa do mercado no qual a empresa em questão se enquadra, as etapas posteriores envolvem: formulação de metas, estratégias, programas, bem como a implementação destes, além do feedback e do controle deles. Portanto, "a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*)" (KOTLER, 2000, p. 98).

Nesse sentido, a análise externa abarca as oportunidades e as ameaças que uma empresa pode vir a ter. Kotler (2000, p. 98), sob este viés, alega que é a maneira de monitorar forças macroambientais, sendo elas de cunho político, demográfico, socioeconômico, entre outros. Além disso, faz análise microambiental, tais quais: clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, etc., o que torna de suma importância a identificação das oportunidades ofertadas no mercado. Entende-se, assim, por oportunidade quando há a chance de uma empresa lucrar ao atender uma necessidade, conforme Kotler (2000, p. 98).

Já uma ameaça, de acordo com o autor, se baseia em “um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros” (KOTLER, 2000, p. 99). Segundo essa perspectiva, o autor sustenta que “as ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência” (KOTLER, 2000, p. 99).

Ao discorrer a respeito da análise interna, Kotler (2000, p. 100) indica que as forças e as fraquezas de uma instituição devem ser observadas regularmente, informando o grau de força, fraqueza ou neutralidade de cada situação nos diversos setores que a empresa venha a ter. A figura 3 elucida o funcionamento da matriz SWOT.

Figura 3 - Matriz SWOT



Fonte: piperun (2023) adaptação autora do trabalho (2023).

Assim, a pesquisa consiste em relacionar a ABC Bonés, uma empresa de confecção de artigos promocionais, na perspectiva da matriz SWOT. Para tanto, foi utilizado o modelo padrão de acordo com a figura 4.

Figura 4 - Matriz SWOT ABC Bonés



Fonte: google (2023) adaptação autora do trabalho (2023).

A figura 4 elucida como se comportam as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da ABC Bonés.

Dessa maneira, a empresa tem seus pontos fortes localizados no setor comercial, em que se possui ótima geração de *leads* e a conversão em clientes, demonstrando o comportamento em *marketing*. Em forças, garante a excelente qualidade produtiva e a disponibilização de catálogo no site institucional. Nessa perspectiva, as oportunidades, que podem ser encaradas, são: estruturação de um *e-commerce*, customização e personalização (produto único) e a expansão das exportações na América do Sul.

Por outro lado, no quadrante fraquezas, existe a produção limitada em razão da falta de mão-de-obra e a não existência de um site de vendas online (*e-commerce*). Nesse sentido, a organização pode realizar a especialização de um grupo de recursos humanos e consolidar a sua cultura organizacional, a fim de manter o funcionário na empresa.

Como ameaça, não se exclui a possibilidade do retorno da Covid-19, a instabilidade econômica, flutuação nas regulamentações governamentais, alta concorrência e a variação dos custos de produção e matéria-prima.

3.2.1 Matriz SWOT Cruzada

Para realizar a SWOT cruzada, une-se os elementos dos ambientes interno e externo, isto é, haverá o cruzamento de variáveis, conforme enumerado abaixo. Isso se mostra importante, uma vez que é por meio desse encontro que o administrador consegue ter melhor visualização das forças e fraquezas e como transformá-las em oportunidades, agregando-as ao seu negócio ou apenas melhorando-as. Sendo assim, o cruzamento das variáveis da ABC Bonés teve o seguinte desempenho:

1. Forças x Oportunidade – investir em estratégias ofensivas e em criar oportunidades. Referente à estratégia ofensiva, a empresa possui grande potencial de aumentar a participação de mercado, devido à sua presença em eventos e feiras promocionais, a presença de um catálogo online e a possibilidade de abertura de um *e-commerce*, enquanto estratégia de geração de *leads*.
2. Forças x Ameaças – investir na força para transformar as ameaças em oportunidades. Condizente à estratégia confrontativa, propõe-se estratégias que garantirão a satisfação total do cliente, como um processo logístico integrado, o qual agrega valor aos consumidores internos e externos, com interesse em promover vantagem competitiva à concorrência.
3. Fraquezas x Oportunidades – investir em planos de ação que transformem os pontos fracos em fortes e aproveitar as oportunidades. Ao cruzar fraquezas e oportunidades, constata-se a importância das vendas *online*, dado que a pandemia ensinou a caminhar conforme às necessidades e dores dos clientes.
4. Fraquezas x Ameaças – minimizar o impacto das fraquezas e criar planos de contingência para contornar as ameaças. Nesse sentido, a empresa apresenta um cenário favorável para a criação de estratégias defensivas e planos para contornar possíveis ameaças. Sendo assim, deve-se pensar em modelos para melhorar a cadeia de produção, atrair colaboradores para a organização, e inserir o funcionário nas tomadas de decisões para que, desse modo, ele se sinta como parte importante na empresa.

3.3 Matriz Ansoff

A matriz Ansoff é designada pela relação produto-mercado, em consonância a Carvalho *et al.* (2015), sendo uma opção dos gestores de atingirem seus objetivos estratégicos já pré-definidos. A frente, a figura 5 ilustra a reprodução da matriz, conforme proposto por Carvalho *et al.* (2015).

Figura 5 - Matriz Ansoff

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novo	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Carvalho *et al.* (2015).

De acordo com Carvalho *et al.* (2015), cada elemento é descrito como:

- Penetração no mercado: a organização vai procurar ganhar quota de mercado com os produtos que já possui.
- Desenvolvimento de mercado: a organização vai procurar novos mercados onde comercializar os seus produtos, podem ser novos mercados geográficos, novos segmentos de mercado ou novos canais de distribuição.
- Desenvolvimento de produto: a organização vai atuar no mesmo mercado, mas com a oferta de novos produtos que, do seu ponto de vista, melhor se adequam aos interesses dos seus clientes.
- Diversificação: a organização vai procurar atuar em novos mercados, com novos produtos. Esta é a estratégia mais arriscada, pois é necessário

estudar muito bem se existem possibilidades de desenvolver novos produtos e explorar novos mercados.

Em suma, a matriz Ansoff busca promover o crescimento de mercado, de tal forma que estabeleça as estratégias acordo com: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado e diversificação, segundo Carvalho *et al.* (2015).

Sob este viés da matriz Ansoff, as ações propostas para a ABC Bonés estão expostas na figura 6.

Figura 6 - Matriz Ansoff ABC Bonés

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	- Campanhas de <i>marketing</i> - Descontos e promoções	- Pesquisar e identificar tendências de produtos, enquanto brindes
	Novo	- Fortalecer o <i>e-commerce</i> para alcançar novos clientes	- Adentrar em mercados relacionados (artigos esportivos)

Fonte: Carvalho *et al.* (2015) adaptação autora do trabalho (2023).

Na penetração de mercado planeja-se o aumento das vendas de produtos existentes em um mercado existente. Neste caso, a figura 6 expõe campanhas de *marketing*, descontos e promoções para atrair clientes já conquistados à realização de uma nova compra.

Para o desenvolvimento de produtos, as ações recomendadas são: pesquisar e identificar quais são as tendências de brindes, averiguar quais são os produtos que estão sendo procurados no mercado e investigar a possibilidade de implementação dos mesmos, por exemplo lixocar.

Em relação ao desenvolvimento de mercado, expande-se o mercado com os produtos que já são ofertados pela empresa. Deste modo, sugere-se aqui o fortalecimento de vendas *online* por meio do *e-commerce*, com o intuito de alcançar novos clientes.

Por fim, a diversificação é a estratégia utilizada para inserir novos produtos em um novo mercado. Assim, propõe-se a confecção de artigos esportivos, haja vista que a ABC Bonés é promotora de eventos esportivos e também descobre novos talentos esportivos na área do futebol.

A matriz Ansoff fornece uma estrutura para que a ABC Bonés, e outras empresas, avalie suas opções de crescimento. Cada estratégia apresenta seus próprios riscos e oportunidades, e a escolha dependerá das metas e da situação específica da empresa.

4 ORGANIZAÇÃO

Peter Drucker (2002) alega que a administração só ganhou importância no final da Segunda Guerra Mundial, com o desempenho da indústria norte-americana. Mais tarde, o Japão disparou sua administração com o fim da ocupação de seu território pelos Estados Unidos, tornando-se líder em economia e tecnologia até o final dos anos de 1970. Drucker (2002) menciona que esse exemplo elucida como surgiu a expansão da administração e como houve crescente entendimento acerca do que realmente esta significa, indo além de definições mecânicas e pré impostas, sendo o administrador, bem como as organizações, indivíduos político-sociais especialistas em vez de generalistas, isto é, buscam uma “formação humanística”, segundo o autor.

Dessa forma, Drucker (2002, p. 33) afirma que “o objetivo e a função de toda organização, comercial ou não, é a integração de conhecimentos especializados em uma tarefa comum”. Nesse sentido, pode-se assegurar a relação entre administração e organização, uma vez que estas são complementares uma à outra. Isto significa que a conceitualização da organização se define por ser um objeto, voltado ao espaço físico, viabilizando e mantendo o funcionamento da sociedade, enquanto a administração é o ato de planejar, ação que permite atingir os objetivos da organização (CLEGG; KORNBERGER, 2011).

Conforme Taylor (1990), o principal objetivo da administração é organizar a entidade para que patrão e funcionário sejam beneficiados, trabalhando de forma colaborativa a fim de gerar maior lucratividade à empresa, sendo estabelecidas as funções que cada um desempenhará. No entanto, de acordo com Drucker (1994), a organização é mais do que o espaço físico, tratando-se de “[...] um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum”.

Apesar dos dois conceitos apresentarem divergências entre si, eles entram em consonância em relação ao objetivo organizacional, que é atividade de exercer uma tarefa em prol de um bem comum.

4.1 Histórico da Organização

A ABC Bonés é uma indústria de confecções e artigos promocionais, fundada em 1993. Desde o início de suas atividades, o foco tem sido contribuir, desenvolver e atuar 100% no mercado promocional.

A empresa encontra-se sediada em uma cidade próxima a Apucarana – PR, cidade reconhecida nacionalmente pela indústria de confecção, em uma área de 4mil m², com aproximadamente 1.800m² de área construída, distribuída entre o escritório administrativo e comercial, e os galpões de produção, contando, aproximadamente, com 70 colaboradores até então.

Entre os principais produtos promocionais da empresa estão os bonés, camisetas, camisas pólo, camisas sociais, chapéus, toucas, cachecóis, aventais, sacochilas e luvas térmicas.

4.2 Estrutura Organizacional

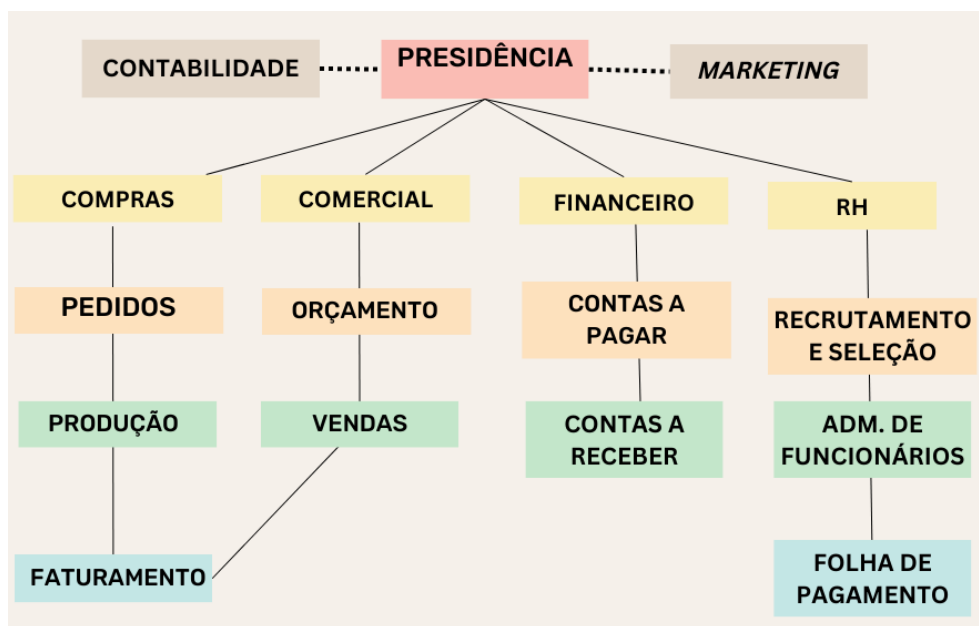
Nessa seção, abordar-se-á a parte da estrutura organizacional da empresa por meio do organograma, que, conforme Wolaniuk e Hilst (2018)

é a melhor forma de representar graficamente a estrutura hierárquica de uma organização, sendo ele o desenho organizacional que consubstancia a configuração global dos cargos e a relação entre funções, autoridades e subordinações no ambiente interno de uma organização (WOLANIUK; HILST, 2018, p. 82).

Segundo Wolaniuk e Hilst (2018), essa estrutura ainda facilita a visualização da empresa até mesmo para aqueles que não a conhecem em seus detalhes, permitindo a identificação dos setores, bem como seus responsáveis, sendo este um agente na comunicação interna que viabiliza o contato ágil quando há a necessidade, seja para tratar de questões específicas seja para ambientar novos funcionários. Wolaniuk e Hilst (2018, p. 82) acreditam, também, que o organograma “facilita a compreensão acerca de a quem cada funcionário deve se reportar”.

Isto posto, a organização interna da ABC Bonés é alinhada conforme a figura 7.

Figura 7 - Organograma ABC Bonés



Fonte: autora do trabalho (2023).

A empresa tem sua centralidade na presidência, que são os sócios-proprietários do negócio. A partir disso, subdivide-se em quatro setores, sendo eles o compras, comercial, financeiro e recursos humanos. A organização compreende que cada setor possui seus encarregados. A contabilidade e o marketing são terceirizados pela presidência.

4.3 Unidades Organizacionais

Presidência: composta pelos sócios-proprietários, posto que se trata de uma empresa familiar, tendo sua sociedade dividida entre irmãos, sendo responsáveis por organizar, planejar, controlar, além de tomar decisões referentes às atividades empresariais.

Compras: setor atribuído a responsabilidade de realizar a compra de matérias-primas, quando há a necessidade, para a produção.

Comercial: interage com o ambiente externo, sendo incumbido a tarefa de efetuar orçamentos, captar novos clientes e manter os já existentes, vender e enviar os pedidos para a produção.

Pedidos: dados referentes à compra ou venda de um produto.

Orçamento: valor pecuniário repassado aos clientes relativo aos pedidos.

Produção: responsável pela transformação da matéria-prima em produto acabado.

Vendas: processo em que o produto é repassado ao cliente, gerando caixa.

Financeiro: efetua a organização, liquidação, pagamento e recebimento de contas, dentre outras obrigações bancárias.

Contas a pagar: são as saídas de caixa, tais como as despesas em geral, pagamento de boletos, conciliações bancárias, dentre outros.

Contas a receber: entradas de caixa, por exemplo, créditos diversos, recebimento de vendas e cobranças.

Recursos humanos: faz a seleção de currículos e recrutamento de pessoal e, também, realiza a folha de pagamento dos funcionários.

Recrutamento e seleção: processo de trazer novos colaboradores à empresa.

Administração de funcionários: gerenciamento de documentos admissionais e demissionais, bem como agendamentos de exames.

Folha de pagamento: controle financeiro de salários e envio ao financeiro.

Contabilidade: é responsável por registrar, analisar e relatar as transações financeiras. Ela acompanha as receitas, despesas, ativos e passivos da empresa para fornecer informações financeiras precisas e relevantes.

Marketing: é responsável por criar, comunicar e entregar valor aos clientes. Também envolve atividades destinadas a entender as necessidades do mercado, desenvolver produtos ou serviços que atendam a essas necessidades e promover efetivamente esses produtos no mercado.

4.4 Layout

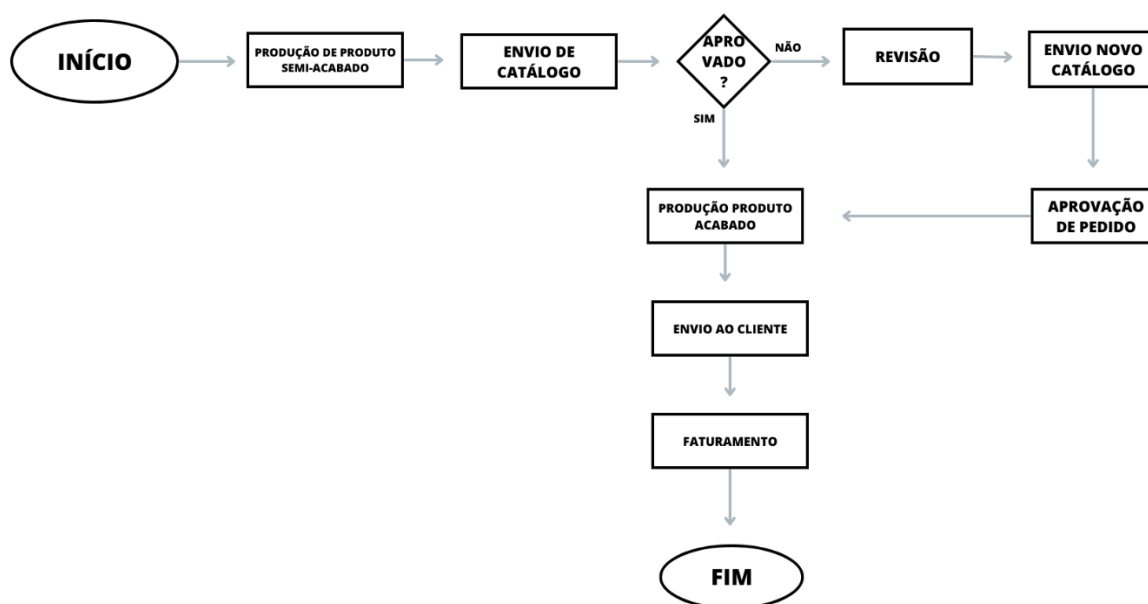
O arranjo físico, ou também chamado de *layout*, tem como finalidade melhorar a eficiência do processo de produção, segundo Jones & George (2008).

O *layout*, portanto, compõe alguns elementos da organização, dentre eles os equipamentos, as máquinas, os recursos de produção, e outros. Isso pode interferir diretamente no fluxo produtivo, sendo a causa de eficiências e ineficiências da organização (REIS et al. 2017).

4.5.1 Fluxograma Horizontal

Para Chiavenato (2010), o Diagrama ou Fluxograma Horizontal (FH) tem um papel importante no desempenho empresarial, já que é a partir dele que se gera informações de um sistema administrativo, servindo como base para o planejamento e controle do sistema interno de funcionamento. A figura 9 ilustra o FH da empresa ABC Bonés.

Figura 9 – Fluxograma Horizontal ABC Bonés



Fonte: autora do trabalho (2023).

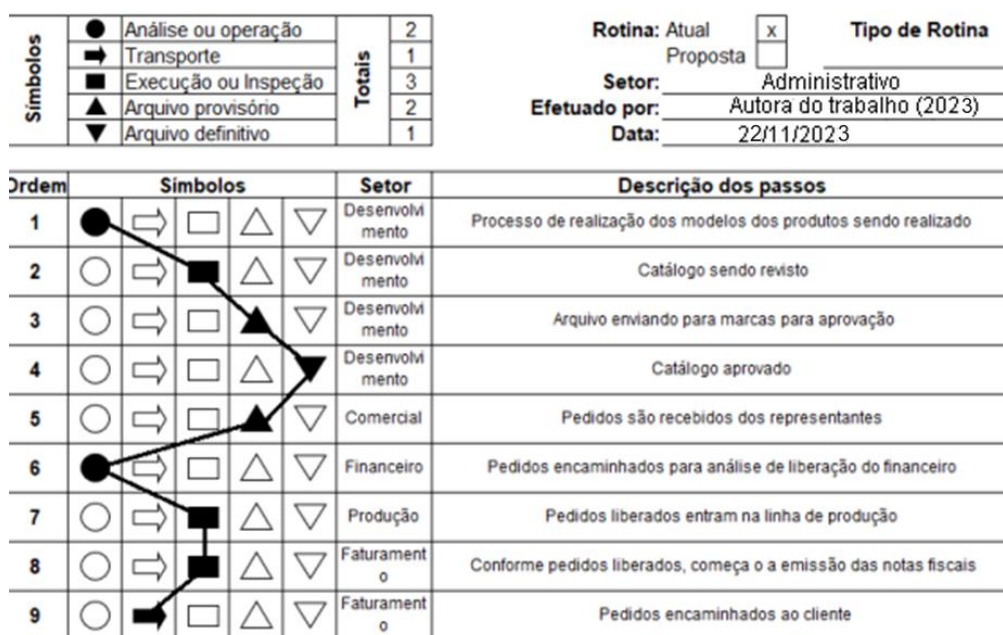
Na figura 9, nota-se a estrutura básica da produção de bonés da empresa em questão. Começa-se com o atendimento feito pelo setor comercial, onde é repassado o orçamento do produto solicitado. A partir disso, é feita produção sob demanda, sendo enviado o pedido logo após o acabamento.

4.5.2 Fluxograma Vertical

Chiavenato (2010) propõe o Fluxograma Vertical em colunas verticais e linhas horizontais, composta por símbolos que representam a operação, transporte, execução e arquivo, bem como a descrição dos passos. Assim, o

objetivo desse fluxograma é otimizar o trabalho e auxiliar no treinamento de pessoal.

Figura 10 - Fluxograma Vertical ABC Bonés



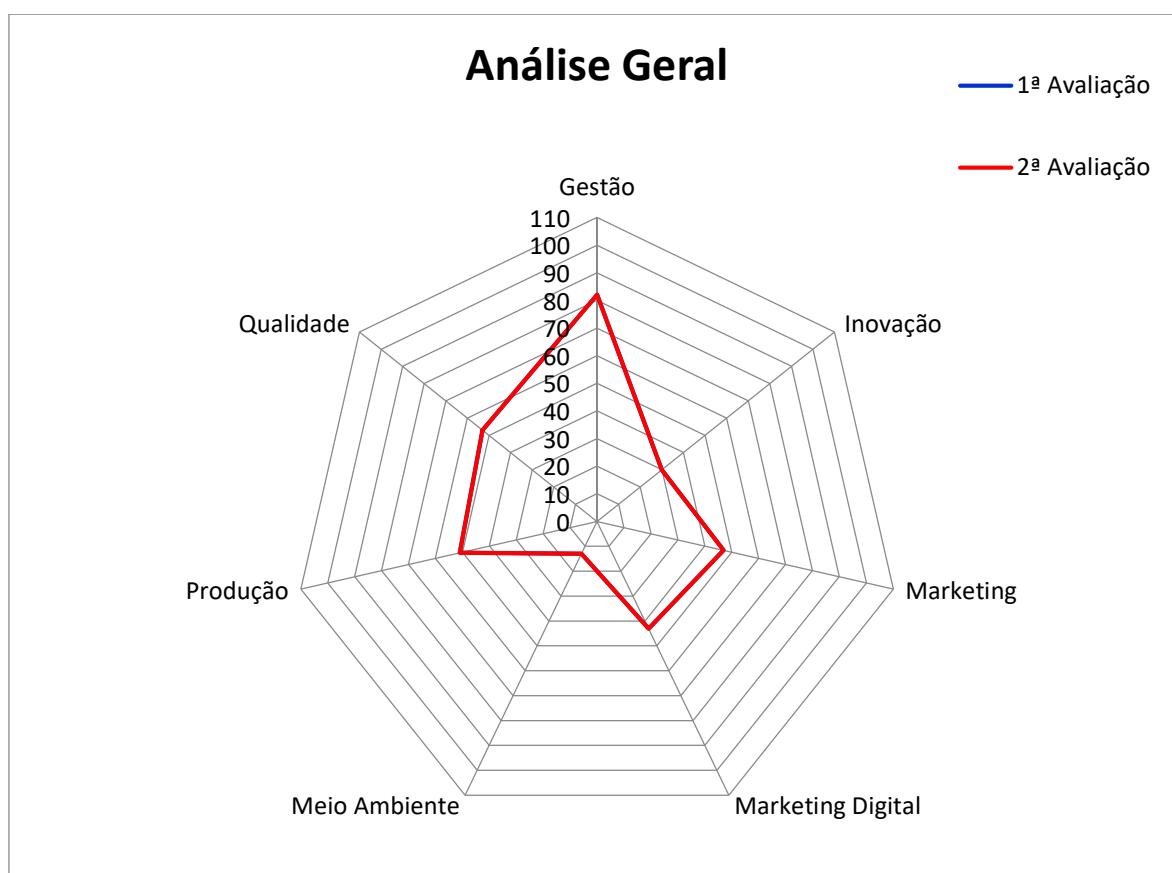
Fonte: autora do trabalho (2023).

Assim, conforme a figura 10, o processo da ABC Bonés se inicia com a produção de modelos pré prontos, sendo enviado ao cliente o catálogo, que, mais tarde, são transformados em produtos acabados, que são repassados para o financeiro, a fim de liberar crédito ao cliente, logo após a produção recebe a demanda por meio do representante do setor comercial. Feito isso, os produtos começam a ser produzidos. Depois de prontos, as notas fiscais são emitidas e os pedidos encaminhados ao cliente.

5 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Para realizar a observação da realidade organizacional foram utilizados métodos quantitativos, como o gráfico de Kiviat. Assim, o gráfico 1 mostra a análise geral da ABC Bonés, destacando os tópicos que apresentam os resultados de gestão, inovação, *marketing*, *marketing* digital, meio ambiente, produção e qualidade.

Gráfico 1 - Análise Geral ABC Bonés



Fonte: autora do trabalho (2023).

A empresa analisada, conforme demonstra o gráfico 1, apresentou melhor desempenho em gestão, qualidade, produção e *marketing*, uma vez que são pontos que a empresa mais investe, cada um deles será detalhado no item 6.

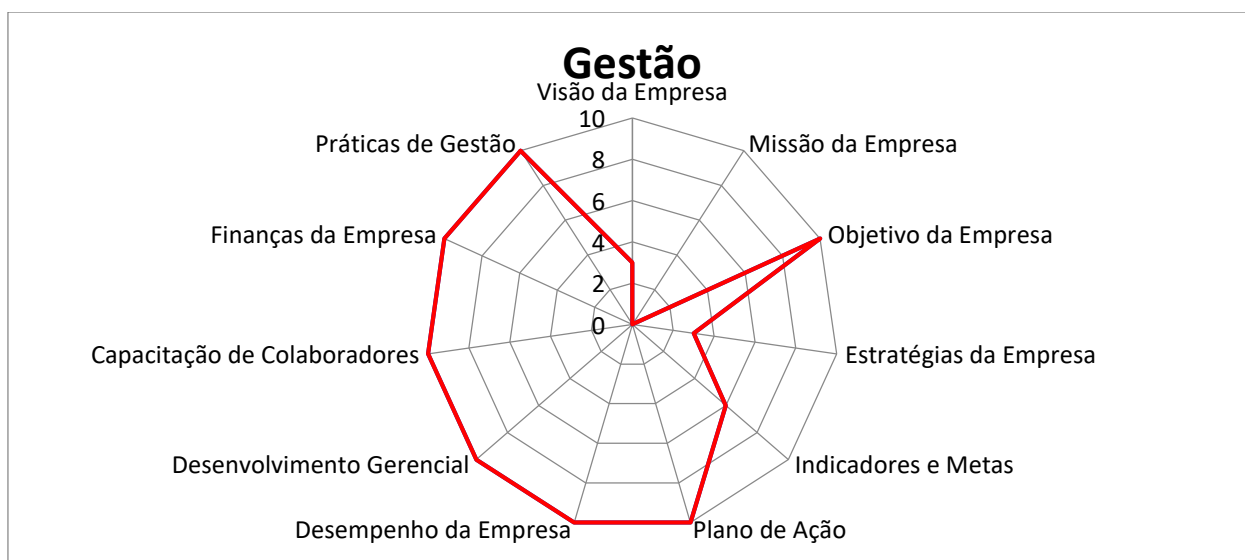
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com a análise quantitativa levantada, abordou-se, neste tópico, a análise e discussão, discorrendo sobre as dimensões de gestão, inovação, *marketing*, *marketing* digital, meio ambiente, produção e qualidade, conduzindo para o desenvolvimento do plano de ação.

6.1 Gestão

Para tanto, a nota da empresa para o item de gestão se comportou de acordo com o gráfico 2.

Gráfico 2 - Gestão ABC Bonés



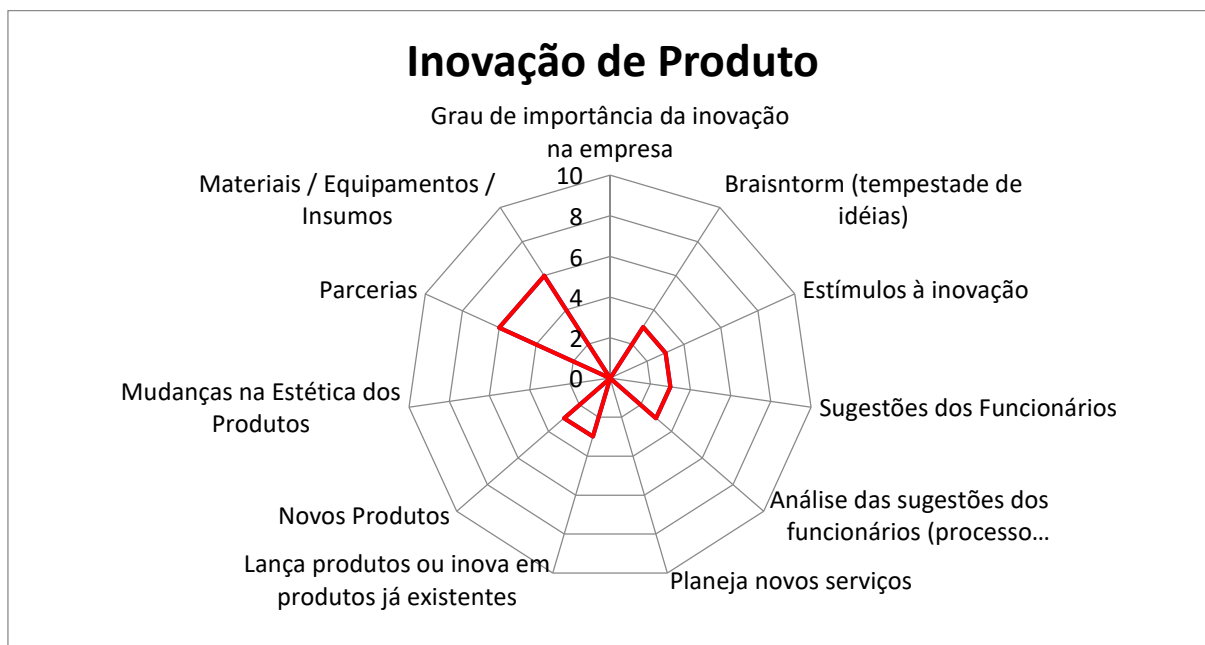
Fonte: autora do trabalho (2023).

Para Kotler (2000), a Gestão da Qualidade Total (GQT) visa a melhoria contínua de todos seus processos, produtos e serviços. Assim, no gráfico 2, nota-se que a ABC Bonés tem uma gestão bem estruturada com foco nas práticas de gestão e planos de ação, sendo necessário apenas o desenvolvimento da missão organizacional, planejamento estratégico e indicadores.

6.2 Inovação de Produto

Para a análise de inovação de produto, apresentou-se o gráfico 3.

Gráfico 3 - Inovação de Produto ABC Bonés



Fonte: autora do trabalho (2023).

De acordo com o Manual de Apoio ao Preenchimento da Pintec (2018) elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a inovação de um produto está atrelada ao desenvolvimento de produtos novos e ao aperfeiçoamento dos que já são existentes. Dessa maneira, um produto inserido no mercado pode ser facilmente incrementado com o acréscimo de matérias-primas ou componentes que melhoram sua performance.

Sob esta visão e conforme disposto no gráfico 3, a ABC Bonés expõe nota relativamente baixa, posto que se trata de uma empresa de confecção de brindes, o que significa que os produtos são previamente prontos e catalogados. No entanto, há a introdução de novos produtos, embora não seja recorrente.

6.3 Marketing

Este tópico investigou o funcionamento do *marketing* da ABC Bonés, comportando-se de acordo com o gráfico 4.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4), “o *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. [...] podemos dizer que ele ‘supre necessidades lucrativamente’”.

Sendo assim, Kotler e Keller (2006, p. 4) propõem o *marketing* como um “[...] processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços com os outros”.

Gráfico 4 - Marketing ABC Bonés



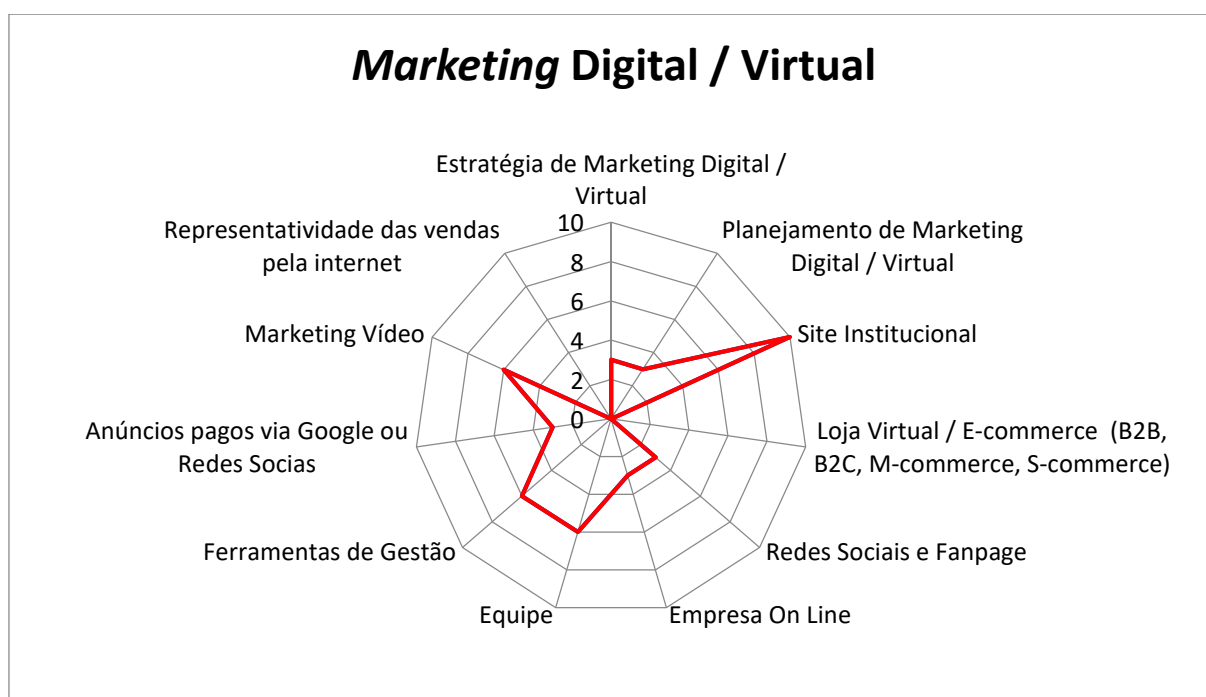
Fonte: autora do trabalho (2023).

Diante disso, pode-se observar, perante o gráfico 4, que a ABC Bonés apresenta alto desempenho no desenvolvimento da marca, visto que suas notas em “catálogo” e “logomarca” de destacam em relação aos outros tópicos. No entanto, nota-se a preocupação na comunicação com os clientes, sendo um ponto forte da empresa, já que ela se mostra disponível para com eles. O ponto negativo nesse item de análise é que a empresa não estuda seu produto, como o seu ciclo de vida.

6.4 Marketing Digital / Virtual

Conforme Ferreira Junior e Avis (2022), o *marketing* digital é tido como a evolução do *marketing* tradicional, representando o mercado em movimento. Apesar disso, os autores pontuam que um não substitui o outro, já que os ambientes de aplicação são diferentes. Mesmo assim, o objetivo final de ambos é estabelecer comunicação entre a marca e o consumidor.

Gráfico 5 - Marketing Digital ABC Bonés



Fonte: autora do trabalho (2023).

No gráfico 5, alguns pontos ficaram em decréscimo. Tal fato se dá pelo motivo de a empresa não realizar vendas online no site institucional. No site, são disponibilizadas fotos de alguns produtos, mas o contato é feito por meio do setor comercial. Nesse sentido, não se torna interessante que a empresa faça vendas pela internet, dado que os produtos são personalizados e o contato entre a empresa e o consumidor deve ser bem estabelecido para que não haja dúvidas na facção do produto encomendado.

No entanto, a ABC Bonés trabalha bastante com a divulgação da marca nas redes sociais e conta com um site institucional, que disponibiliza as diversas

formas de contato que a empresa oferece, até mesmo o *chat bot*, para sanar qualquer dúvida ou encaminhar para o atendimento personalizado.

6.5 Meio Ambiente

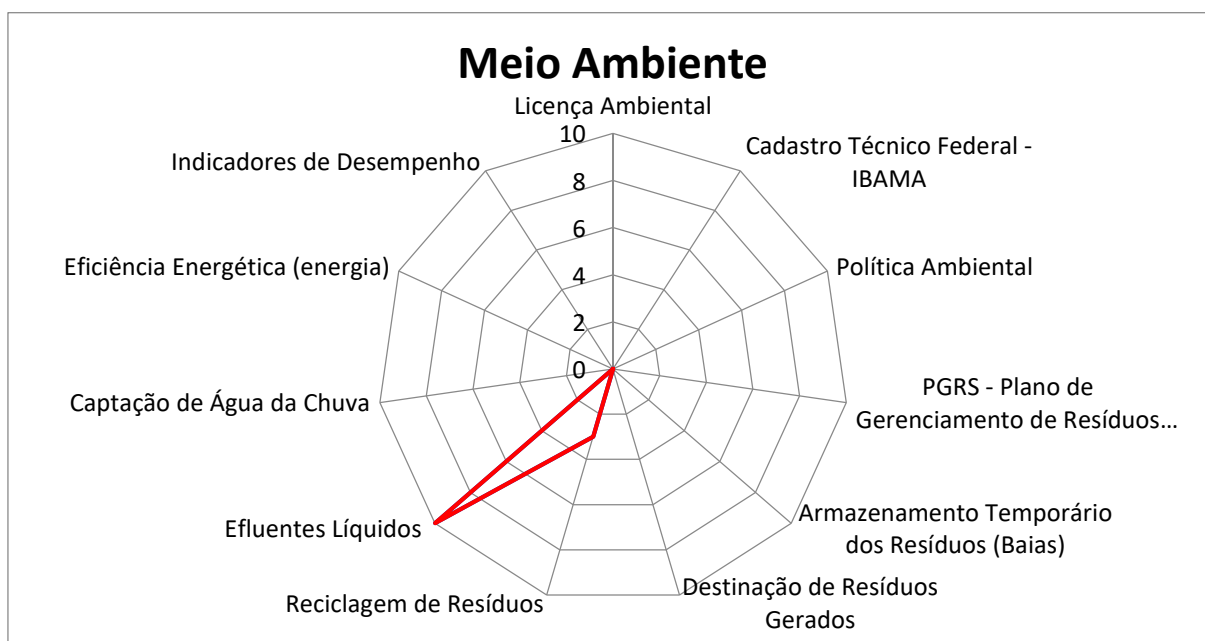
Atualmente, há uma crescente preocupação com a sustentabilidade, principalmente, quando se refere ao âmbito empresarial, por se tratar de um dos meios que mais poluem.

De acordo com o Plano Nacional de Resíduos Sólidos (PNRs) (2022), os resíduos sólidos são gerados a partir dos processos produtivos e de instalações industriais, podendo ser perigosos ou não perigosos. Para isso, o plano nacional sugere a integração do licenciamento ambiental delimitado por Lei, o qual inclui

o controle e disposição final ambientalmente adequada de rejeitos, ações preventivas e corretivas relacionadas a acidentes e medidas saneadoras de passivos ambientais, dentre outras ações (BRASIL, 2022, p. 71).

Em 2004, a ABNT criou a NBR 1004/2004, norma que rege o descarte de resíduos sólidos, artigos prejudiciais e contaminadores do meio ambiente. Assim, resíduos sólidos, de acordo com a NBR 1004/2004, são

[...] lodos provenientes de sistemas de tratamento de água, aqueles gerados em equipamentos e instalações de controle de poluição, bem como determinados líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou corpos de água, ou exijam para isso soluções técnica e economicamente inviáveis em face à melhor tecnologia disponível (NBR 1004/2004; ABNT, 2004).

Gráfico 6 - Meio Ambiente ABC Bonés

Fonte: autora do trabalho (2023).

É de suma importância ressaltar que a ABC Bonés está inserida no ramo têxtil, um dos mais poluentes, por conter risco de contaminação da água potável distribuída à sociedade.

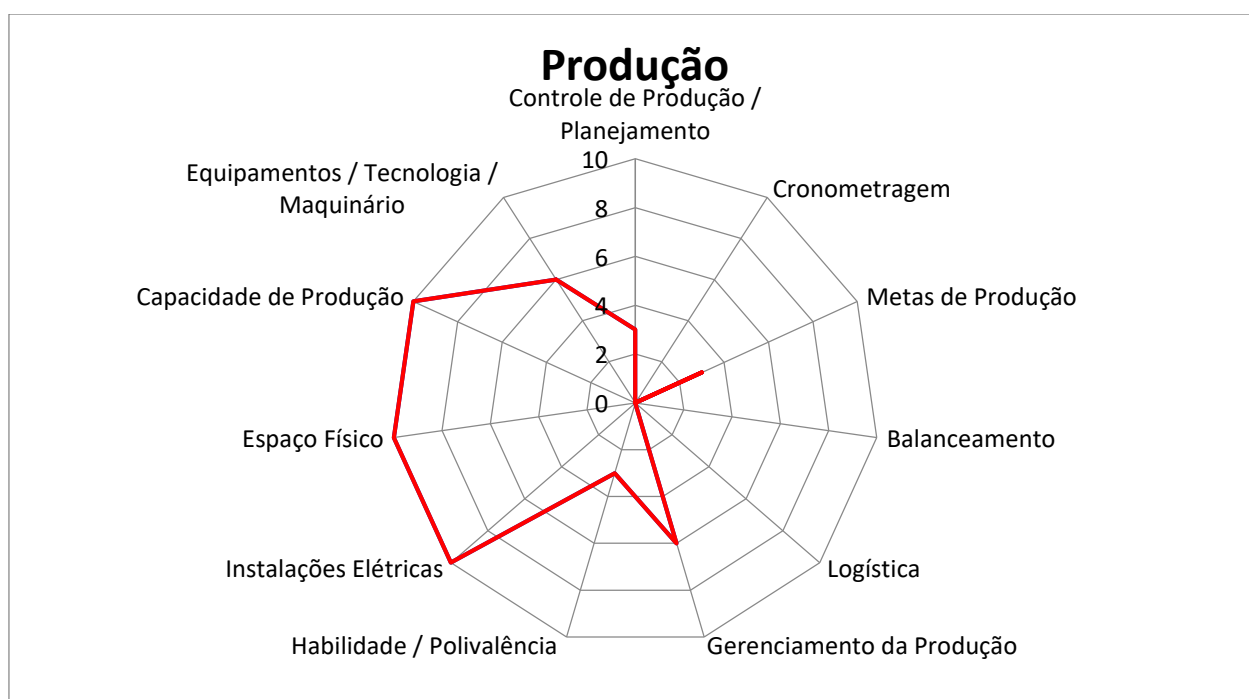
Diante disso, os resíduos gerados por essa ação industrial têm a classificação, perante as normas da ABNT NBR 1004/2004, de resíduos sólidos classe II A, não inertes, que se caracterizam por apresentarem parâmetros de combustibilidade, biodegradabilidade ou solubilidade em água, ou seja, podem ser completamente reutilizados no processo de fabricação. Contudo, se contaminados, eles passam da classe II A aos resíduos de classe I, de caráter perigoso.

Neste tópico, o gráfico 6 apresentou baixo desempenho da empresa em questão de descarte sustentabilidade de seus resíduos, apenas controlando seus efluentes líquidos, já que a indústria têxtil é uma das que mais gastam água. Assim, sugere-se um plano de ação corretivo, a fim de proporcionar um ambiente seguro a sociedade.

6.6 Produção

Nessa parte, o foco é na tarefa. Para tanto, Eberspacher (2020) referencia Taylor, um dos grandes nomes da Administração Científica, com ênfase na tarefa. Essa teoria aborda a eficiência por meio da especialização dos funcionários. As características da Administração Científica envolvem treinamento em regras e rotinas, divisão de trabalho, motivação financeira e a busca por fazer melhor. Os benefícios apontados por Taylor, já que o foco é no empregado, é a produtividade e eficiência. Por outro lado, o contra desse modelo é que não são considerados as necessidades sociais (TAYLOR *apud* EBERSPACHER, 2020).

Gráfico 7 - Produção ABC Bonés



Fonte: autora do trabalho (2023).

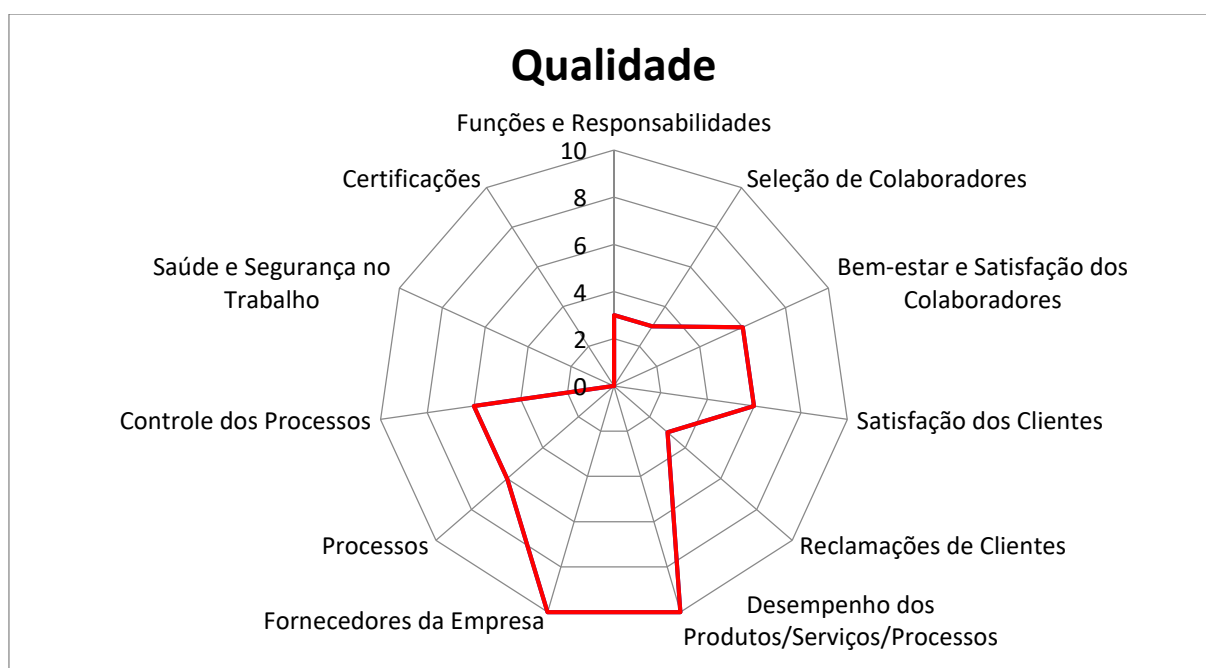
O gráfico 7 indica alta performance de produção nos quesitos de capacidade de produção, espaço físico e instalações elétricas, o que significa que a empresa possui capacidade para uma produção de qualidade. Porém, em questão de planejamento e acompanhamento da produção, obtém nota relativamente baixa, uma vez que não há indicadores de medição de

desempenho e a especialização da mão de obra é comprometida. Além disso, a escassez de pessoal tem sido um problema no processo produtivo.

6.7 Qualidade

Neste tópico, ao se mencionar qualidade, é praticamente impossível não pensar na Gestão da Qualidade Total (TQM – do inglês *Total Quality Management*), que se trata de uma filosofia que une o desempenho empresarial nas dimensões técnicas, de serviços e ética. Assim, enfatiza três princípios importantes: a satisfação do cliente, envolvimento do funcionário e melhoria contínua do desempenho (KRAJEWSKI *et al.*, 2017).

Gráfico 8 - Qualidade ABC Bonés



Fonte: autora do trabalho (2023).

Ao analisar o gráfico 8, nota-se a boa capacidade de a empresa organizar seus processos e planejá-los. Além disso, preocupa-se com a satisfação do cliente, apesar de não estruturar um canal de comunicação entre a organização e o cliente.

7 PLANO DE AÇÃO

Anteriormente, foram levantados dados de desempenho empresarial. Nesta seção, busca-se propor pontos a serem melhorados em seu interior, estabelecendo planos de ação para uma gestão estratégica eficiente e eficaz. É com base nas projeções dessas ações que se discute qual é o problema, o que e como deve ser feito, quem o fará e quanto custará.

7.1 Gestão

A proposta para a gestão é destacada de acordo com a figura 11.

Figura 11 - Plano de Ação da Gestão

ÁREA	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO
PONTO DE MELHORIA	Missão da empresa.	Objetivos da empresa.	Estratégias empresariais.	Indicadores e metas.
SITUAÇÃO	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.	Os objetivos não estão definidos.	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.	Os indicadores e metas são estabelecidos para algumas estratégias.
AÇÕES	Desenvolver a missão da empresa formalmente, para que esta fique disponível para os colaboradores e clientes.	Desenvolver os objetivos da empresa formalmente, para que esta fique disponível para os colaboradores e clientes.	Formalizar as estratégias da empresa, esclarecendo-as.	Estabelecer um medidor de desempenho.
COMO REALIZAR	Elaborar um documento e disponibilizar a todos.	Elaborar um documento e disponibilizar a todos.	Documentar o Planejamento Estratégico e exibir as informações.	Adotar sistemas de ERP.
DATA	Nov. 23	Nov. 23	Nov. 23	Nov. 23
RESPONSÁVEL	Presidência	Presidência	Presidência	Presidência
ONDE	Na empresa	Na empresa	Na empresa	Na empresa
INVESTIMENTO	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 100,00	R\$ 300,00

Fonte: autora do trabalho (2023).

Em entrevista com a parte concedente, houve o relato de que a missão, visão e valores organizacionais não estão muito bem definidos. A missão, por exemplo, é conhecida apenas para a presidência. Essa visão estratégica é um ponto revelante para a ABC Bonés, posto que é a partir disso que a empresa define a sua cultura e capta colaboradores alinhados para com seus objetivos,

garantindo o bem-estar organizacional, bem como a diminuição da rotatividade de funcionários, o que resulta, muitas vezes, em custos desnecessários.

Assim, para a efetivação da missão, objetivos e estratégias empresariais, propõe-se a documentação e formalização dessas ações, para que seja de conhecimento de todos as partes interessadas (*stakeholders*). O investimento para tanto gira em torno de R\$ 400,00.

Além disso, é sugerido que a empresa adote um sistema de ERP, com o objetivo de desenvolver indicadores e metas, facilitando o seu controle, com um investimento de R\$ 300,00 por mês.

7.2 Produção e Inovação de Produto

A estratégia para a produção e inovação de produto é posta em conjunto, uma vez que são áreas correlatas. Portanto, as ações sugeridas estão explícitas na figura 12.

Figura 12 - Plano de Ação da Produção e Inovação de Produto

ÁREA	PRODUÇÃO	PRODUÇÃO	INOVAÇÃO DE PRODUTO	INOVAÇÃO DE PRODUTO	INOVAÇÃO DE PRODUTO
PONTO DE MELHORIA	Cronometragem	Habilidade Polivalência	Brainstorm (tempestade de ideias).	Sugestões dos funcionários.	Lança produtos ou inova em produtos já existentes.
SITUAÇÃO	Não utiliza a técnica de cronometragem dos processos.	Os funcionários conseguem operar outras máquinas, mas não são incentivados a tal prática.	Conhece o método, mas não o utiliza ou usou apenas uma vez.	Há uma coleta informal.	Recebe sugestões ou reclamações dos clientes (quando os próprios clientes entram em contato) e analisa a possível implementação de melhorias, inovações e lançamentos.
AÇÕES	Demarcar o tempo de cada tarefa até o produto acabado.	Padronização de processos e treinamento de pessoal.	Implementar o Brainstorm.	Formalizar a coleta.	Receber sugestões de clientes e funcionários.
COMO REALIZAR	Aplicação de gestão por processos.	Colocar a instrução de como operar cada máquina e investir na especialização dos funcionários.	Pedir a opinião de cada participante nas reuniões.	Distribuição mensal de questionários sobre as sugestões.	Criar um SAC ou atendimento especializado.
DATA	Dez. 23	Jan. 24	Fev. 24	Fev. 24	Fev. 24
RESPONSÁVEL	Encarregado da produção	Presidência	Presidência	RH	RH
ONDE	Na empresa	Na empresa	Na empresa	Na empresa	Setor comercial
INVESTIMENTO	R\$ 10,00/h	R\$ 500,00/mês	Sem custo	R\$ 30,00/mês	R\$ 12,00/h

Fonte: autora do trabalho (2023).

Conforme o exposto, para a parte produtiva, projeta-se enquanto medidas de melhoria na produção a cronometragem e a habilidade de polivalência, ou seja, uma gestão por processos. As vantagens dessas ações são a demarcação do tempo de cada tarefa, auxiliando na logística de entrega até o consumidor. Isso também organiza e controla, evitando prejuízos na cadeia produtiva.

Para a efetivação desse plano é necessário investir na especialização dos funcionários e implementar as instruções sobre a operação de cada máquina. Sendo assim, o encarregado da produção deve averiguar os maquinários e fazer o levantamento de cada operação, repassando à presidência, que, por sua vez, responsabilizar-se-á pelos investimentos previamente acordados.

Em relação aos custos, a hora do encarregado acarretaria em um aumento de R\$ 10,00 a hora, devido à função agregada. Além disso, reserva-se uma importância de R\$ 500,00 por mês para a especialização dos funcionários, a fim de torná-los parte da empresa e promover a valorização deles.

Em inovação de produto, é recomendado realizar *brainstorm* para que todos possam idealizar a organização conjuntamente. A ABC Bonés alega conhecer o método, mas não possui a prática. Diante disso, a ação seria implementada em reuniões empresariais com os colaboradores. Concomitante a isso, a sugestão dos funcionários ganha participação nesse plano como forma de incluí-los e propagar o sentimento de importância. Para tanto, o setor de Recursos Humanos (RH) coletaria as opiniões formalmente em frequência mensal. O valor investido é mínimo, pois são gastos com materiais de escritório.

Outro fator a ser melhorado são as sugestões e recomendações de clientes. Para esse propósito, é interessante a implementação de um atendimento especializado ao cliente, como o Sistema de Atendimento ao Consumidor (SAC), contratando uma pessoa para esta finalidade.

7.3 Marketing e Marketing Virtual

A ABC Bonés tem perfil investidor em tratando-se de *marketing*. Isso porque eles demonstraram certa preocupação em propagar a imagem da empresa. Partindo dessa concepção, alguns pontos de melhorias foram indicados conforme a figura 13.

Figura 13 - Plano de Ação do Marketing e Marketing Virtual

ÁREA	MARKETING	MARKETING	MARKETING VIRTUAL	MARKETING VIRTUAL
PONTO DE MELHORIA	Gestão de relacionamento com o cliente.	Comunicação com o cliente.	Anúncios pagos via Google ou redes sociais.	Marketing de Vídeo
SITUAÇÃO	O contato é feito pelos canais - vendedores, representantes comerciais, etc.	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação com o cliente.	Já realizou, mas não tem a prática de utilizar esse serviço.	Possui vídeo institucional e vídeos de produtos.
AÇÕES	Desenvolver um canal de atendimento especializado ao cliente, para receber reclamações e sugestões.	Manter contato frequente e pedir por sugestões de melhoramento.	Realizar campanhas de anúncios pagos e gestão de tráfego.	Investir em vídeos e imagens de produtos.
COMO REALIZAR	Disponibilizar uma aba de contato no site institucional e incentivar os clientes a mandarem suas ideias.	Alocar um funcionário responsável por manter esse contato e realizar o pós-venda.	Impulsionar e movimentar as redes sociais com anúncios pagos.	Contratar especialistas para gravação e fotos dos produtos.
DATA	Mar. 24	Mar. 24	Abr. 24	Abr. 24
RESPONSÁVEL	Gerente comercial	Gerente comercial	Marketing (terceirizado)	Marketing (terceirizado)
ONDE	Setor Comercial	Setor Comercial	Internet	Na empresa
INVESTIMENTO	R\$ 3.000,00	R\$ 15,00/h	R\$ 1.200,00/mês	R\$ 1.200,00/mês

Fonte: autora do trabalho (2023).

Aqui, a proposta é aperfeiçoar o relacionamento com o cliente, por meio do aprimoramento do site institucional. O valor para tanto seria um investimento aproximado de R\$ 3.000,00 para a elaboração do site. Ademais, seria necessário alocar um profissional para o pós-venda.

No *marketing* digital, sugere-se ações de *marketing*, como a gestão de anúncios, tráfego pago e impulsionamento nas redes sociais. Investir em produções e gravações de fotos e vídeos para o site institucional também é uma opção aqui. A realização dessas atividades impactaria na contratação de uma empresa especializada, com um custo mensal de R\$ 2.400,00, enquanto da prestação de serviço.

7.4 Meio Ambiente e Qualidade

Quanto ao meio ambiente e à qualidade, traçou-se um plano de ação de acordo com a figura 14.

Figura 14 - Plano de Ação de Meio Ambiente e Qualidade

ÁREA	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE	QUALIDADE	QUALIDADE
PONTO DE MELHORIA	Licença Ambiental	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Cadastro técnico Federal - IBAMA	Saúde e segurança no trabalho	Certificações
SITUAÇÃO	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.	Empresa não possui o PGRS e nem executa ações de destinação final dos resíduos.	Empresa não possui o Comprovante de Registro e nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.	Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.	Não possui certificações que garantem a Gestão da Qualidade.
AÇÕES	Obter os licenciamentos ambientais.	Executar um plano de gerenciamento de resíduos.	Obter os certificados no IBAMA.	Visitas regulares de um profissional da Segurança do Trabalho.	Organizar os processos produtivos e administrativos para obtenção de certificações.
COMO REALIZAR	Contratação de um consultor ambiental para realizar os processos necessários para obtenção das licenças ambientais.	Reutilizar, separar os resíduos sólidos e escolher uma empresa para fazer o descarte de resíduos perigosos.	Contratação de um consultor ambiental para realizar os processos necessários para obtenção dos certificados.	Contratar um técnico para realizar visitas no setor produtivo. Além disso, fazer manutenção preventiva de máquinas e instruções de uso e segurança em cada maquinário.	Realizar um estudo acerca dos processos e melhorá-los a partir da aquisição das normas ISO.
DATA	Out. 23	Out. 23	Out. 23	Jan. 23	A partir de Mai. 24
RESPONSÁVEL	Presidência	Presidência	Presidência	Presidência	Presidência
ONDE	Na empresa	Na empresa	Na empresa	Na empresa	Na empresa
INVESTIMENTO	R\$ 6.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 6.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 500,00

Fonte: autora do trabalho (2023).

Ao investigar a sustentabilidade empresarial, nota-se algumas informações preocupantes, uma vez que, em relato, mencionou-se que não há licenciamentos ambientais na instituição, como a Licença Ambiental e o Cadastro Técnico Federal, regido pelo IBAMA. Diante disso, é de extrema relevância que tais procedimentos sejam executados com demasiada urgência.

Outra ação necessária é a elaboração e execução de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), o qual visa a reutilização e separação de materiais. No contexto têxtil, o descarte e destino correto precisam ser considerados como ações mitigadoras, uma vez que a contaminação e outras atividades poluentes são classificadas na qualidade de crime ambiental, implicando em sanções legais.

O custo previsto, em sua totalidade, é de R\$ 13.200,00. Vale a ressalva que as licenças possuem investimento elevado.

Em referência à qualidade, a organização demonstrou-se com alto desempenho. Diante disso, os pontos de melhoria apresentados foram a fiscalização em segurança do trabalho. Isso devido ao reconhecimento de acidentes, mas não são tratados. Dessa forma, aconselha-se a contratação de um profissional do ramo para averiguação preventiva e orientação ao uso de maquinários e equipamentos de segurança. Geralmente, o serviço sai por volta de R\$ 2.000,00 em visitas periódicas.

Como o gráfico 8 se comportou de maneira eficiente, não houveram outras implementações necessárias. Portanto, com o bom desempenho, a certificação ISO 9001 pode ser utilizada como forma de manter a organização e controle produtivo. No entanto, passa a ter valor de *marketing*, uma vez que a imagem corporativa é melhor vista, e isso pode acarretar em potenciais investidores e boa reputação se acaso ocorrer a internacionalização da ABC Bonés.

8 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Com base nos planos de ação, projetou-se o cronograma exposto na figura 15. Nele, foram priorizadas as ações emergentes, as quais carecem de atitudes imediatas. O motivo para isso se fundamenta em aspectos e sanções legais, o compromisso para com as responsabilidades corporativas perante o país. Para isso, há a possibilidade de o cronograma se iniciar ainda no ano de 2023.

Figura 15 - Cronograma de Ações

CRONOGRAMA DE AÇÕES								
AÇÃO	OUT. 23	NOV. 23	DEZ. 23	JAN. 24	FEV. 24	MAR. 24	ABR. 24	MAI. 24
Missão da empresa								
Objetivo da empresa								
Estratégias da empresa								
Indicadores e metas								
Cronometragem								
Habilidade / Polivalência								
Brainstorm (tempestade de ideias)								
Sugestões de funcionários								
Lança e Inova produtos								
Gestão de relacionamento com o cliente								
Comunicação com o cliente								
Anúncios pagos								
Marketing de Vídeo								
Licença Ambiental								
PGRS								
Cadastro IBAMA								
Saúde e Segurança no Trabalho								
Certificações								

Fonte: autora do trabalho (2023).

9 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

A viabilidade financeira operacional é um componente crucial para avaliar a sustentabilidade e o sucesso de um empreendimento. Trata-se da análise da capacidade de uma empresa em gerar lucros consistentes e saudáveis a partir de suas operações cotidianas.

Para realizar a viabilidade financeira operacional da ABC Bonés, foi utilizado o conceito de investimentos e custos, bem como a análise da DRE, do balanço patrimonial, do fluxo de caixa e dos indicadores financeiros, gerados a partir desses dados.

9.1 Investimentos

Conforme Maroni Neto (2023), o termo investir tem origem histórica e vem do latim *investire* que, por sua vez, significa revestir, cobrir. Nesse sentido, o autor interpreta o investimento como sendo a proteção contra algo. No entanto, de acordo com o autor, a palavra ganha novo significado na Era Medieval, uma vez que investir se apresenta como atirar-se com ímpeto, atacar, assaltar, compreendendo-a enquanto a assunção de um risco.

Só mais tarde, segundo Maroni Neto (2023, p. 16), o verbo ganhou o significado que conhecemos hoje, definindo-o como “[...] o emprego do dinheiro na compra de algo que se espera lucro ou ganho”. Assim, o estudioso ressalta que “de maneira geral, investimento é o ato de direcionar um capital presente, para gerar resultados futuros que compense o sacrifício da satisfação imediata e o tempo de espera” (MARONI NETO, 2023, p. 17).

Diante disso, o autor presume que há algumas formas de investimentos, tais quais os investimentos econômicos e financeiros. Além disso, o investimento ainda se complementa com a aplicação e a especulação (MARONI NETO, 2023, p. 17).

O investimento econômico, para Maroni Neto (2023, p. 17), implica em gastos com bens de capital ou em tecnologia, em que o empresário visa aumentar ou manter a capacidade produtiva, podendo ser aplicado por empresas de qualquer porte ou formato societário. Ademais, é segmentada em investimento planejado, não planejado e em capital humano. Para Maroni Neto

(2023, p. 18), o investimento planejado ocorre da necessidade da capacidade produtiva, realizando a substituição ou contribuição com novos equipamentos. Já a não planejada consiste no excesso de produção, o que gera grande volume de estoques, e a demanda não acompanha. O investimento em capital humano capacita o fator trabalho, ou seja, especializa sua mão de obra, contribui para a educação formal e qualificação de seus colaboradores.

Por outro lado, o investimento financeiro implica na aplicação de um valor com retirada em tempo determinado, segundo Maroni Neto (2023).

Assim, para Maroni Neto (2023, p. 18)

o objetivo dos investimentos financeiros não é aumentar ou manter a capacidade produtiva, mas criar condições, através do mercado financeiro, para captar poupanças e direcioná-las para os agentes deficitários, incluindo as empresas que necessitam de recursos para financiarem projetos de investimento (MARONI NETO, 2023, p. 18).

O objetivo deste trabalho é analisar os meios de investimentos feitos pela ABC Bonés.

Figura 16 - Plano de Ação Empresarial

ÁREA	PRODUÇÃO	PRODUÇÃO
PONTO DE MELHORIA	Cronometragem	Habilidade Polivalência
SITUAÇÃO	Não utiliza a técnica de cronometragem dos processos.	Os funcionários conseguem operar outras máquinas, mas não são incentivados a tal prática.
AÇÕES	Demarcar o tempo de cada tarefa até o produto acabado.	Padronização de processos e treinamento de pessoal.
COMO REALIZAR	Aplicação de gestão por processos.	Colocar a instrução de como operar cada máquina e investir na especialização dos funcionários.
DATA	Dez. 23	Jan. 24
RESPONSÁVEL	Encarregado da produção	Presidência
ONDE	Na empresa	Na empresa
INVESTIMENTO	R\$ 10,00/h	R\$ 500,00/mês

Fonte: autora do trabalho (2023).

Conforme o quadro levantado na figura 16, elucida-se um plano de ação, o qual foi sugerido a especialização de funcionários, a fim de operar o maquinário disponível. Haja vista a situação revelada por eles foi de que os funcionários sabiam operar outras máquinas, mas não recebiam incentivo para tanto. Isso exemplifica, conforme a literatura proposta por Maroni Neto (2023), um investimento econômico, isto é, oferecer a operacionalização para seus colaboradores. Outra queixa da empresa foi a de falta de mão-de-obra, que pode decorrer da mesma situação. A solução para tanto é investir no conhecimento do colaborador, o que pode fazê-lo a ficar no cargo. O custo do investimento seria em torno de R\$ 10,00 a hora do funcionário contratado e a reserva de R\$ 500,00 por mês para a especialização dos colaboradores.

A empresa não apontou seus investimentos financeiros. Mas, afirma que pretende investir em capital humano e investimento econômico, a fim de melhorar sua produção.

9.2 Custos

Os custos estão inseridos na vida do indivíduo de forma categórica, o que é admitido com normalidade. Com as empresas não acontece diferente. Contudo, foge do comum quando não administrados de maneira racional.

Para Martins (2003, p. 17), a terminologia de custos se refere a “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços”. Tem-se como exemplo de custo, a matéria-prima usada na produção. Pode-se elencar como custo energia elétrica, água, descarte de resíduos, etc. No caso da empresa estudada, todo tecido, linha, dentre outros insumos são colocados como custo.

O custo ainda se diferencia de despesa, uma vez que a despesa gera receita de acordo com Martins (2003). Para Martins (2003, p. 17), a despesa é um “bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”. O autor ainda pontua que essas terminologias são usadas na situação industrial, alterando quando utilizadas em entidades não industriais (MARTINS, 2003, p. 17).

Assim, os custos fixos e variáveis projetados da ABC Bonés são constatados nas figuras 17 e 18, respectivamente.

Figura 17 - Custos Fixos ABC Bonés

Nº	DESCRIÇÃO	VALOR (EM MÉDIA)
1	Água	R\$ 900,00
2	Energia Elétrica	R\$ 1.250,00
3	Internet e Telefone	R\$ 1.000,00
4	Salários	R\$ 130.000,00
5	Despesas Trabalhistas	R\$ 36.400,00
6	Manutenção (Veículos e Fábricas)	R\$ 8.500,00
7	Despesas Depreciação	R\$ 124.000,00
TOTAL DE CUSTOS FIXOS ESTIMADO		R\$ 302.050,00

Fonte: autora do trabalho (2023).

Figura 18 - Custos Variáveis ABC Bonés

Nº	DESCRIÇÃO	VALOR (EM MÉDIA)
1	Fornecedores	R\$ 4.800.000,00
2	Obrigações Tributárias	R\$ 168.000,00
3	Imposto sobre vendas	R\$ 1.680.000,00
TOTAL DE CUSTOS VARIÁVEIS ESTIMADO		R\$ 6.648.000,00

Fonte: autora do trabalho (2023).

9.3 Demonstração Do Resultado E Exercício

Diante dos investimentos e dos custos, a demonstração do resultado do exercício mostra a contabilidade do negócio, com o resultado das receitas e das despesas. Para Ross *et al.* (2013, p. 30), a DRE tem por finalidade “medir o desempenho em um período, normalmente um trimestre ou um ano”. Assim, os autores pontuam a DRE, conforme a equação 1.

Equação 1 – Resultados Empresariais

$$\text{Receitas} - \text{Despesas} = \text{Resultados}$$

Fonte: Ross *et al.* (2013).

Ao seguir o modelo de Ross *et al.*, nota-se que a empresa ABC Bonés opera com lucros e bons resultados, posto que as receitas são maiores que as despesas, demonstrada na figura 19. Nesse sentido, considerando as receitas menos as despesas, a projeção da demonstração do resultado do exercício (DRE), do período encerrado em 31 de dezembro de 2022, dessa empresa se apresentou de acordo com a figura 19.

Figura 19 - Demonstração do Resultado do Exercício Empresarial

BALANCETE ENCERRADO EM 31/12/2022 (Valores Expressos em Reais)	
RECEITA BRUTA	
Receita c/venda mercadorias	12.000.000,00
(-) CMV	(1.614.910,00)
(=) LUCRO BRUTO	10.385.090,00
(-) DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	(2.409.055,20)
Despesas Administrativas	(300.000,00)
Doações	-
Brindes	-
Gastos c/sócios e dirigentes	-
Provisões Indedutíveis	-
Multas por ação fiscal (Transito)	-
Despesas Gerais	(300.000,00)
Despesas Trabalhistas socias	(1.560.000,00)
Despesas Tributárias	(436.800,00)
Despesas Depreciação	(124.000,00)
Resultado Financeiro Liquido	
Outras Despesas/Receitas	-
Despesas Financeiras	(10.800,00)
(=) LUCRO OPERACIONAL	7.976.034,80
Contribuição Social	
Imposto de Renda	
(-) Impostos Incidentes CMV	(1.680.000,00)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	<u>6.296.034,80</u>

Fonte: autora do trabalho (2023).

Conforme o balancete encerrado em 2022, nota-se que a organização operou com lucros durante esse ano, posto que a receita empresarial foi maior que suas despesas, mesmo depois da contribuição social, Imposto de Renda e

impostos sobre o Custo da Mercadoria Vendida, gerando um lucro líquido de R\$ 6.296.034,80 durante o ano de 2022.

9.4 Balanço Patrimonial

Para Ross *et al.* (2013, p. 25), o balanço patrimonial é

[...] um modo conveniente de organizar e resumir aquilo que ela possui (seu ativo), o que ela deve (seu passivo) e a diferença entre os dois (o patrimônio líquido da empresa) em determinado momento (ROSS *ET AL.*, 2013, p. 25).

Dessa forma, os ativos são classificados em circulante e não circulante. Os ativos não circulantes se referem a bens tangíveis e de vida longa, conforme Ross *et al.* (2013), isto é, são imobilizados, por exemplo, um terreno, um caminhão, etc. Já os circulantes têm vida menor que um ano, o que converterá em caixa em até 12 meses, incluindo os estoques, pois presume-se que estes se converterão em caixa antes desse tempo.

Do lado direito, tem-se o lado dos passivos, ou seja, as obrigações da empresa, sendo divididos em passivo circulante, passivo não circulante e patrimônio líquido (PL), segundo Ross *et al.* (2013). Para os autores, os passivos circulantes e não circulantes funcionam como os ativos, sendo os circulantes os que tem maior exigibilidade, maior urgência em pagamentos, e os não circulantes são a dívidas a longo prazo. O PL, por sua vez, conforme Ross *et al.* (2013), é o capital próprio, a diferença entre os ativos e passivos. Ao final, os resultados do ativo têm que ser o mesmo que os do passivo, sendo a diferença entre eles o PL e os lucros ou prejuízos acumulados.

Ao se tratar da ABC Bonés, o balanço patrimonial se comporta de maneira explícita na figura 20. Nele, evidencia-se que maior parte do lucro possui pouca liquidez em decorrência do longo prazo de recebimento. O valor em caixa, apesar de ser um ótimo valor monetário, é menor quando da soma de contas a receber e dos imobilizados. Mesmo assim, a instituição opera com lucros e bons resultados, devido ao seu prazo para pagamento, já que o passivo não circulante também é maior que o passivo circulante, obtendo, assim, equilíbrio nas contas.

Figura 20 - Balanço Patrimonial ABC Bonés

EMPRESA 123		EMPRESA 123	
BALANÇO PATRIMONIAL DO EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31/12/2022 (Valores Expressos em Reais)		BALANÇO PATRIMONIAL DO EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31/12/2022 (Valores Expressos em Reais)	
ATIVO	Ano (atual) 2023	PASSIVO	Ano (atual) 2023
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Disponibilidades	2.200.000,00	Salários a Pagar	130.000,00
Caixa e Equivalente de Caixa	1.200.000,00	Obrigações Sociais e Trabalhistas	36.400,00
Banco	1.000.000,00	Obrigações Tributárias	168.000,00
Créditos	-	Adiantamento de Clientes	-
Duplicatas a Receber	10.800.000,00	Empréstimos e Financiamentos	-
TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE	13.000.000,00	Fornecedores	4.800.000,00
		TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE	5.134.400,00
NÃO CIRCULANTE		NÃO CIRCULANTE	
Imobilizado	1.020.000,00		
Móveis e Utensílios	300.000,00	TOTAL DO PASSIVO NÃO CIRCULANTE	-
Computadores e Periféricos	50.000,00	Capital Social	100.000,00
Máquinas e Equipamentos	500.000,00	Lucro Acumulado	2.365.565,20
Veículos	170.000,00	Reservas de Correção Monetária Capital	-
(-) Depreciação Acumulada	(124.000,00)	Lucro do Exercício	6.296.034,80
Móveis e Utensílios	(30.000,00)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	8.761.600,00
Computadores e Periféricos	(10.000,00)	TOTAL DO PASSIVO	13.896.000,00
Máquinas e Equipamentos	(50.000,00)		
Veículos	(34.000,00)		
TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE	896.000,00		
TOTAL DO ATIVO	13.896.000,00		

Fonte: autora do trabalho (2023).

9.5 Fluxo De Caixa

Neste momento, tratar-se-á do fluxo de caixa. Para tanto, é importante discorrer sobre o que é o fluxo de caixa. Para Assaf Neto (2009, p. 197), fluxo de caixa

É a demonstração que mostra os recebimentos e os pagamentos efetuados pela empresa em caixa, bem como suas atividades de investimentos e financiamentos (ASSAF NETO, p. 197).

Após já ter determinado, previamente no balanço patrimonial, o dinheiro que entrou em caixa, informa-se essa quantidade no fluxo de caixa, de acordo Ross *et al.* (2013). Diante disso, os autores Ross *et al.* (2013, p. 37) afirmam que fluxo de caixa “é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a quantidade que saiu”, sendo retirados tais valores dos ativos do balanço patrimonial para classificar as entradas e os valores do passivo para classificar as saídas.

Assaf Neto (2009) complementa que a demonstração do fluxo de caixa tem como objetivo indicar as entradas e saídas do mês em um determinado período, sendo esta uma demonstração dinâmica, enquanto o balanço patrimonial é uma demonstração estática.

A figura 21 elucida como funciona o fluxo de caixa empresarial do objeto de estudo, a partir das projeções demonstradas na DRE. Aqui, é dividido, proporcionalmente, os valores apresentados na demonstração do resultado. Isto posto, o valor mensal das vendas compreende valores de R\$ 1.083.333,33 e suas saídas constam menores importâncias, com uma média de R\$ 479.427,77 na maioria dos meses.

Esses resultados já incluem o valor do investimento proposto. O objetivo de inserir o investimento é demonstrar que a empresa ainda pode operar com lucros, mesmo que parte dele seja destinado a implementações de infraestrutura, treinamento de pessoal, melhoramento de clima organizacional, dentre outros.

Figura 21 - Fluxo de Caixa Empresarial

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Recebimento vendas	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33
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	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33	1.083.333,33
SAÍDAS												
Fornecedores	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00
Folha de pagamento	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33
INSS a recolher	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33
FGTS	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00
Impostos s/ vendas	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00
Energia elétrica	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Telefone	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Combustíveis	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Manut. de veículos	1.000,00						1.000,00					
Manutenção fábrica							100.000,00					100.000,00
Férias	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11
13º salário											64.999,98	64.999,98
Despesas financeiras	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Investimentos - Proposta	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
Outros pagamentos												
TOTAL DAS SAÍDAS	480.427,77	479.427,77	479.427,77	479.427,77	479.427,77	479.427,77	580.427,77	479.427,77	479.427,77	479.427,77	544.427,75	644.427,75
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	602.905,56	603.905,56	603.905,56	603.905,56	603.905,56	603.905,56	502.905,56	603.905,56	603.905,56	603.905,56	538.905,58	438.905,58
2 SALDO ANTERIOR	0,00	602.905,56	1.206.811,12	1.810.716,68	2.414.622,24	3.018.527,80	3.622.433,36	4.125.338,92	4.729.244,48	5.333.150,04	5.937.055,60	6.475.961,18
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	602.905,56	1.206.811,12	1.810.716,68	2.414.622,24	3.018.527,80	3.622.433,36	4.125.338,92	4.729.244,48	5.333.150,04	5.937.055,60	6.475.961,18	6.914.866,76
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0,00	0,00	0,00									
5 SALDO FINAL (3 + 4)	602.905,56	1.206.811,12	1.810.716,68	2.414.622,24	3.018.527,80	3.622.433,36	4.125.338,92	4.729.244,48	5.333.150,04	5.937.055,60	6.475.961,18	6.914.866,76

Fonte: autora do trabalho (2023).

9.6 Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros fazem parte da análise das demonstrações financeiras. Assim, os indicadores financeiros são medidas quantitativas usadas para avaliar e analisar a saúde financeira de uma empresa. Eles fornecem informações sobre o desempenho econômico e financeiro de uma organização, ajudando a entender como ela está operando, crescendo e gerando lucro. Conforme Assaf Neto (2009, p. 188),

Demonstrações Contábeis equivalem a um conjunto de informações apuradas e divulgadas pelas empresas, revelando os vários resultados de seu desempenho em um exercício social. Através das demonstrações, é possível obter conclusões sobre a efetiva situação da empresa (ASSAF NETO, 2009, p. 188).

Diante disso, estes abrangem diversas áreas, como lucratividade, eficiência operacional, liquidez, solvência e retorno sobre o investimento. Ao analisar esses indicadores ao longo do tempo e em comparação com empresas concorrentes ou padrões da indústria, é possível obter uma visão mais clara da situação financeira de uma empresa, identificar tendências, pontos fortes e áreas que precisam de melhorias.

9.6.1 Índices de Liquidez

O índice de liquidez é um indicador financeiro utilizado para medir a capacidade de uma empresa de cumprir suas obrigações financeiras de curto prazo e longo prazo. Este avalia a disponibilidade de recursos líquidos, ou seja, aqueles que podem ser facilmente convertidos em dinheiro, para pagar dívidas e outras obrigações.

Com isso, Assaf Neto (2009, p. 224) assume que a liquidez tem como objetivo “[...] medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente com as obrigações passivas assumidas”.

Para Gitman (2002), no entanto, a liquidez de uma empresa pode ser medida pela sua capacidade de cumprir com as suas obrigações no seu prazo certo. Sendo esta a responsável por medir a solvência da situação financeira da empresa, bem como a sua habilidade em saldar suas contas com facilidade.

Nessa seção, os índices de liquidez serão estudados em três partes, sendo: liquidez corrente, liquidez seca e liquidez geral. Para tanto, demonstrar-se-á os seus cálculos a partir dos dados projetados.

9.6.2 Liquidez Corrente

De acordo com Assaf Neto (2009), a liquidez corrente é a forma utilizada para medir a relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante. De acordo com Gitman (2002), a liquidez corrente é um dos índices mais utilizados para medir a capacidade de a empresa cumprir com as suas obrigações a curto prazo. Dessa forma, o autor propõe a seguinte forma de se calcular o índice:

Equação 2 - Fórmula Índice de Liquidez Corrente

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

Fonte: Gitman (2002).

O cálculo realizado foi:

Equação 3 - Liquidez Corrente ABC Bonés

$$\text{Índice Liquidez Corrente} = \frac{\text{R\$ 13.000.000,00}}{\text{R\$ 5.134.400,00}} = 2,53$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

De acordo com Gitman (2002), o valor do índice é o fator que depende de algumas situações, por exemplo o tipo de empresa. Nesse caso, trata-se de uma empresa do ramo industrial. O autor indica que para uma organização desse setor, um índice de liquidez corrente de 2,0 é bastante aceitável para o ramo, uma vez que esta poderia cobrir seu passivo circulante.

Dessa forma, com um índice de liquidez corrente de 2,53, significa que a empresa possui 2,53 vezes mais ativos circulantes (como dinheiro em caixa, contas a receber, estoques) do que passivos circulantes (dívidas de curto prazo, obrigações a pagar nos próximos 12 meses). A partir disso, um índice superior a 1 sugere que a empresa tem mais ativos circulantes do que passivos

circulantes, o que é geralmente considerado positivo, indicando uma posição financeira mais saudável. O índice de 2,53 sugere uma folga adicional em relação às obrigações de curto prazo, o que pode ser uma boa indicação de solidez financeira.

9.6.3 Liquidez Seca

O segundo dado a ser analisado é a liquidez seca. Para Gitman (2002), a liquidez seca é semelhante à liquidez corrente, a diferença é que a primeira exclui os estoques, já que alguns tipos de mercadorias não podem ser vendidas facilmente. Assim, a liquidez seca é uma medida financeira que avalia a capacidade de uma empresa em cumprir suas obrigações de curto prazo, desconsiderando os estoques. O cálculo do índice de liquidez seca é similar ao de liquidez corrente, mas exclui o valor do estoque da equação. Portanto, a equação é proposta da seguinte forma:

Equação 4 - Índice Liquidez Seca

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

Fonte: Gitman (2002).

O cálculo com os dados da empresa foi:

Equação 5 – Índice Liquidez Seca Empresarial

$$\text{Índice Liquidez Seca} = \frac{\text{R\$ 13.000.000,00} - \text{R\$0,00}}{\text{R\$ 5.134.400,00}} = 2,53$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

A instituição analisada não trabalha com estoques, por se tratar de uma demanda que é realizada sob pedidos. Isso significa que a empresa trabalha sua produção conforme suas vendas, sem gerar a produção de estoque.

Sendo assim, como nota-se na equação 5, a liquidez seca empresarial é a mesma que a corrente, com o índice de 2,53. Diante disso, afirma-se que a empresa vende o suficiente para quitar suas obrigações.

9.6.4 Liquidez Geral

Conforme Assaf Neto (2009, p. 225), “a liquidez geral retrata a saúde financeira de curto e de longo prazo”. O autor ainda acrescenta que a liquidez geral

Revela, para cada R\$ 1,00 de dívidas totais (circulante e longo prazo), quanto a empresa registra de ativos de mesma maturidade (circulante + realizável a longo prazo) (ASSAF NETO, 2009, p. 225).

Assim, para Assaf Neto (2009), a liquidez geral é uma medida financeira que avalia a capacidade de uma empresa de cumprir todas as suas obrigações, considerando tanto os passivos circulantes (curto prazo) quanto os passivos não circulantes (longo prazo). O cálculo do índice de liquidez geral é feito dividindo os ativos totais pelos passivos totais.

Equação 6 – Fórmula Índice de Liquidez Geral

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

Fonte: Assaf Neto (2009).

A liquidez geral da ABC Bonés se comporta de acordo com a equação 7.

Equação 7 – Índice Liquidez Geral Empresarial

$$\text{Índice Liquidez Geral} = \frac{\text{R\$ 13.000.000,00} + \text{R\$ 4.800.000,00}}{\text{R\$ 5.134.400,00}} = 3,47$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Para Assaf Neto (2009), a liquidez geral representa a saúde financeira empresarial, sendo o indicador que registra o quanto de ativos a empresa realiza para cada R\$ 1,00 de dívidas totais. Desse modo, esta empresa apresenta a liquidez geral maior que 1,00, revelando boa capacidade em arcar com as suas obrigações de modo geral.

Com um índice de liquidez geral de 3,47, a empresa possui 3,47 vezes mais ativos em relação ao total de suas obrigações (tanto de curto quanto de

longo prazo). Este é um indicativo positivo, pois sugere uma folga significativa na capacidade da empresa de cumprir todas as suas obrigações.

9.7 Índices de Endividamento

O índice de endividamento é um indicador financeiro que mede a proporção de dívidas em relação ao capital próprio de uma empresa. Ele fornece uma visão da estrutura de capital e da capacidade de uma empresa de se financiar por meio de dívidas. Isto sugere que qual o montante de recursos de terceiros que a empresa utiliza, na tentativa de gerar lucros (GITMAN, 2002, p. 115).

Os credores também se preocupam com o grau de endividamento e a capacidade de pagamento da empresa, pois, quanto mais endividada ela estiver maior será a probabilidade de que não consiga satisfazer às obrigações com os seus credores (GITMAN, 2002, p. 116).

9.7.1 Índice de Endividamento Geral

Gitman (2002, p. 117) assume que este “mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada pelos credores”. Diante disso, o autor demonstra que quanto maior for esse índice, significa que maior é o montante utilizado para gerar receita (GITMAN, 2002, p. 117). Isto é, trata-se de uma medida que avalia a proporção do capital empresarial financiado por terceiros em relação ao seu capital próprio. A equação é calculada dividindo os passivos totais pelos ativos totais.

Equação 8 – Fórmula Índice Endividamento Geral

$$\text{Índice Endividamento Geral} = \frac{\text{Exigível total}}{\text{Ativo Total}}$$

Fonte: Gitman (2002).

O dado provido pela ABC se apresenta assim:

Equação 9 – Índice Liquidez Geral Empresarial

$$\text{Índice Endividamento Geral} = \frac{\text{R\$ 5.134.400,00}}{\text{R\$ 13.896.000,00}} = 0,37 \times 100 = 37\%$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Na equação 9, constata-se que a empresa financia 37% dos ativos com capital de terceiros. Gitman (2002, p. 118) afirma que “quanto maior esse índice, maior será a alavancagem financeira”.

Com um índice de endividamento geral de 0,37, sugere que 37% do capital da empresa é financiado por dívidas, enquanto os outros 63% são provenientes de capital próprio. Um índice menor geralmente é considerado positivo, pois indica uma menor dependência de financiamento por meio de dívidas. No entanto, isso indica que a empresa pouco utiliza de capital de terceiros para gerar capital para a própria.

9.7.2 Índice de Cobertura de Juros

Nesta seção, analisar-se-á a cobertura de juros, que, para Gitman (2002, p. 118), “[...] mede a capacidade da empresa para realizar pagamentos de juros contratuais”. Nesse sentido, requer-se um número maior, pois assim “maior será a capacidade da empresa para liquidar suas obrigações de juros” (GITMAN, 2002, p. 118). Em outras palavras, a cobertura de juros avalia a capacidade de uma empresa em cumprir suas despesas com juros, utilizando seus ganhos operacionais. Esse índice é calculado dividindo o lucro operacional antes dos juros e impostos pelos custos financeiros (juros), demonstrado na equação 10.

Equação 10 – Fórmula Cobertura de Juros

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro antes dos juros e do imposto de renda}}{\text{Despesa anual em juros}}$$

Fonte: Gitman (2002).

A análise da ABC Bonés de apresentou conforme a equação 11.

Equação 11 – Índice de Cobertura de Juros Empresarial

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{R\$ 10.320.000,00}}{\text{R\$ 2.409.055,20}} = 4,28$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Gitman (2002, p. 118) sugere que um índice de cobertura de juros aceitável estaria entre 3,0 e, preferencialmente, próximo a 5,0. Nesse caso, o

negócio apresenta uma cobertura de juros de 4,28. Isso indica que se o lucro antes dos juros e do imposto fosse reduzido, a empresa ainda assim poderia pagar suas despesas no valor de R\$ 2.409.055,20.

Com uma cobertura de juros em 4,28, significa que a empresa gera 4,28 vezes mais lucro operacional do que o necessário para cobrir seus custos com juros. Uma cobertura de juros superior a 1 indica que a empresa está gerando lucro operacional suficiente para cobrir suas despesas com juros, o que é considerado positivo.

9.8 Índices de Atividade

Neste item, abordar-se-á os índices de atividade da empresa. Para tanto, utilizou-se a literatura de Gitman (2002, p. 112), que assume que estes “são usados para medir a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou em caixa”. Assim, estuda-se o quanto a empresa está vendendo e o quanto dessas vendas se tornam ativos, auxiliando na medição da liquidez de determinada empresa.

9.8.1 Prazo Médio de Recebimento

O prazo médio de recebimento é uma métrica que representa o tempo médio que uma empresa leva para receber o pagamento de suas vendas, geralmente expresso em dias. Nesse sentido, é essencial na avaliação das políticas de crédito e cobrança.

Para obter esse resultado, divide-se o saldo das duplicatas a receber pelo valor diário da mercadoria vendida (GITMAN, 2002, p. 113). Dessa maneira, o prazo médio de recebimento, calcula-se conforme a equação 12.

Equação 12 – Fórmula Prazo Médio de Recebimento

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Duplicatas a receber}}{\frac{\text{Vendas anuais}}{360}}$$

Fonte: Gitman (2002).

O prazo médio de recebimento de vendas do objeto de estudo se comporta da seguinte maneira:

Equação 13 – Prazo Médio de Recebimento Empresarial

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\frac{\text{R\$ } 10.800.000}{\frac{\text{R\$ } 12.000.000,00}{360}}}{360} = 328,5$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Diante desse dado, observa-se que a empresa demora 328,5 dias para receber seus ativos, isso se dá pela política de crédito fornecida por ela, que admite que suas vendas ocorrem em 90% a prazo e apenas 10% à vista. Um prazo médio de recebimento mais longo pode indicar que a empresa enfrenta desafios na gestão do ciclo de caixa, podendo ter impactos na liquidez e na capacidade de financiar suas operações. No entanto, as compras ocorrem na mesma proporção, 90% a prazo e 10% à vista, como será demonstrado nas próximas equações, o que não ocasiona impactos na liquidez da empresa, de acordo com os resultados da liquidez.

9.8.2 Prazo Médio de Pagamento

Ao contrário do prazo médio de recebimento, o prazo médio de pagamento é forma de identificar quanto tempo a empresa leva para saldar suas dívidas, ou seja, é a idade média das duplicatas a pagar (GITMAN, 2002, p. 114). Portanto, é determinado a partir da equação 14.

Equação 14 – Fórmula Prazo Médio de Pagamento

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Duplicatas a pagar}}{\frac{\text{Compras anuais}}{360}}$$

Fonte: Gitman (2002).

O prazo médio de pagamento da empresa analisada é apresentado de acordo com a equação 15.

Equação 15 – Prazo Médio de Pagamento Empresarial

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{R\$ 4.800.000,00}}{\frac{\text{R\$ 4.800.000,00}}{360}} = 360$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Um prazo médio de pagamento de 360 dias sugere que a empresa leva, em média, o período máximo possível para quitar suas contas com fornecedores.

Um prazo tão longo pode indicar uma política de pagamento estendida, mas também pode sugerir que a empresa está demorando mais do que o comum para cumprir suas obrigações financeiras. No caso da ABC Bonés, a empresa garante que há nome no mercado para conseguir crédito com seus fornecedores e, por esse motivo, repassa crédito para seus clientes.

Ao comparar com o dado anterior, percebe-se que essa instituição ainda consegue cumprir com todas as suas obrigações dentro do prazo, conforme mostra a projeção na equação 15.

9.8.3 Giro do Estoque

O giro dos estoques também é uma forma de ajudar a calcular a liquidez da organização. Uma vez que esta decide trabalhar com estoques, deve-se gerir como este gira. Para Gitman (2002, p. 112), “o giro dos estoques geralmente mede a atividade, ou liquidez, dos estoques da empresa”.

É calculado conforme a demonstração da equação 16.

Equação 16 – Fórmula Giro do Estoque

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{\text{Estoques}}$$

Fonte: Gitman (2002).

Gitman (2002, p. 113) afirma que este indicador só significativo quando comparado ao de outras empresas do mesmo ramo ou ao giro passado dos estoques da empresa.

O cálculo projetado da ABC Bonés desse índice se portou de tal maneira, demonstrado na equação 17.

Equação 17 – Giro do Estoque ABC Bonés

$$Giro\ do\ Estoque = \frac{R\$ 1.614.910,00}{R\$ 0,00} = \cancel{\text{÷}}$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Aqui é demonstrada a equação 16 com o resultado não existente, já que a empresa não opera com estoque. Isso se dá pela razão de que esta trabalha sobre demanda, sendo que a produção é programada em cima de pedidos de seus clientes.

9.8.4 Giro do Ativo

O giro do ativo total mostra a eficiência com que a empresa usa todos os seus ativos para gerar vendas. Gitman (2002) afirma que quanto maior o número for, maior é a eficiência de a empresa em girar seus ativos (GITMAN, 2002, p. 115).

Equação 18 – Fórmula Giro do Ativo

$$Giro\ do\ Ativo = \frac{Vendas}{Ativos\ Totais}$$

Fonte: Gitman (2002).

A empresa estudada gira seus ativos segundo a equação 19.

Equação 19 – Giro do Ativo Empresarial

$$Giro\ do\ Ativo = \frac{R\$ 12.000.000,00}{R\$ 13.896.000,00} = 0,86$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Este indicador, o giro do ativo, objetiva analisar com que frequência a empresa utiliza seus ativos para gerar receita. Um giro do ativo de 0,86 indica que, em média, a empresa gera receita equivalente a 86% de seus ativos totais. Esse número sugere que a empresa está utilizando seus ativos de maneira eficiente para gerar receitas.

9.9 Índices de Rentabilidade

O índice de rentabilidade, também conhecido como índice de lucratividade, é uma métrica utilizada para medir a lucratividade de um negócio. Em vista disso, calcula-se com base na relação entre o lucro líquido obtido e o investimento realizado. Para Gitman (2002, p. 120),

Como um todo, essas medidas permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas, um certo nível de ativos, o investimento dos proprietários, ou o valor da ação (GITMAN, 2002, p. 120).

9.9.1 Margem de Lucro Bruto

A margem de lucro bruto é uma métrica que expressa a porcentagem de lucro obtido sobre as vendas após a dedução dos custos diretos associados à produção ou aquisição dos bens vendidos. O cálculo é realizado na equação 20.

Equação 20 – Fórmula Margem de Lucro Bruto

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Vendas} - \text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Vendas}} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}}$$

Fonte: Gitman (2002).

A margem de lucro bruto da análise é determinada a partir da equação 21.

Equação 21 – Margem de Lucro Bruto Empresarial

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Vendas} - \text{CMV}}{\text{Vendas}} = \frac{R\$ 10.385.090,00}{R\$ 12.000.000,00} = 0,87 \times 100 = 87\%$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Assim, o lucro bruto dessa empresa chega em 87% sem considerar impostos ou outras despesas. Isso demonstra que os produtos vendidos apresentam valor maior do que o custo dessa mercadoria (GITMAN, 2002, p. 121). Isso significa que, após subtrair o custo dos produtos vendidos da receita total, a empresa mantém 87% desse valor como lucro bruto.

Uma margem de lucro bruto saudável é geralmente positiva, indicando que a empresa está conseguindo obter uma boa rentabilidade após a dedução dos custos diretos associados à produção ou aquisição de seus produtos.

9.9.2 Margem de Lucro Operacional

A margem de lucro operacional é uma métrica que indica a porcentagem de lucro obtido sobre as vendas, levando em consideração não apenas os custos diretos associados à produção, mas também os custos operacionais, como despesas administrativas e de vendas (GITMAN, 2002, p. 122).

Sendo assim, o cálculo para o lucro operacional é demonstrado na equação 22.

Equação 22 – Fórmula Margem de Lucro Operacional

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}}$$

Fonte: Gitman (2002).

Com isso, o lucro operacional do estudo se deu pelo cálculo da equação 23.

Equação 23 – Margem de Lucro Operacional Empresarial

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{R\$ 7.976.034,80}}{\text{R\$ 12.000.000,00}} = 0,66 \times 100 = 66\%$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Com uma margem de lucro operacional de 66% significa que essa parte da receita total se convertem em lucro operacional após a dedução de todos os custos operacionais.

Uma margem de lucro operacional saudável indica que a empresa está eficientemente gerenciando suas despesas operacionais em relação à sua receita, resultando em uma porcentagem significativa de lucro operacional.

9.9.3 Margem de Lucro Líquido

As margens de lucro bruto e lucro operacional consideram todas as despesas da organização. É por essa razão que logo após esses índices, já citados, vem a margem de lucro líquido, que é o lucro que desconta o custo da mercadoria vendida, bem como os impostos e encargos governamentais. Portanto, Gitman (2002, p. 122) afirma que

a margem de lucro líquida mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda (GITMAN, 2002, p. 122).

Para análise desse índice, Gitman (2002, p. 123) propõe a fórmula da equação 24.

Equação 24 – Fórmula Margem de Lucro Líquido

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido após o imposto de renda}}{\text{Vendas}}$$

Fonte: Gitman (2002).

Conforme a projeção, a margem líquida da empresa em questão se apresentou de acordo com a equação 25.

Equação 25 – Margem de Lucro Líquido Empresarial

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{R\$ 6.296.034,80}}{\text{R\$ 12.000.000,00}} = 0,52 \times 100 = 52\%$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Uma margem de lucro líquido de 0,52, expressa como uma porcentagem, significa que 52% da receita total da empresa se convertem em lucro líquido após a dedução de todos os custos operacionais, impostos e outras despesas. Essa é uma métrica positiva, indicando que a empresa está gerando um lucro significativo em relação à sua receita total.

9.9.4 Retorno sobre o Ativo Total

Neste ponto da pesquisa, discutir-se-á a taxa de retorno sobre o ativo total. Para Gitman (2002, p. 123), esse indicador “mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis”. Isto significa que este dado deve medir, em porcentagem, qual foi a eficiência com que a empresa utilizou seus ativos para gerar lucro. Então, quanto maior for essa taxa melhor para empresa, pois demonstra que a cada R\$ 1,00 de seu ativo teve um retorno de uma determinada porcentagem.

Dessa maneira, o cálculo é exposto na equação 26.

Equação 26 – Fórmula Taxa de Retorno sobre o Ativo Total

$$\text{Taxa de Retorno s.o Ativo Total} = \frac{\text{Lucro Líquido depois do imposto de renda}}{\text{Ativo total}}$$

Fonte: Gitman (2002).

Diante disso, o retorno sobre os ativos da organização foram:

Equação 27 –Taxa de Retorno sobre o Ativo Total Empresarial

$$\text{Taxa de Retorno sobre o Ativo Total} = \frac{\text{R\$ 6.296.034,80}}{\text{R\$ 13.896.000,00}} = 0,45 \times 100 = 45\%$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Este índice mede a eficiência da administração na geração de lucros, conforme a disponibilidade dos seus ativos. Sendo assim, quanto maior esse dado, melhor (GITMAN, 2002, p. 123).

Isso indica que a empresa está gerando um lucro líquido equivalente a 45% de seus ativos totais. Em termos gerais, um retorno sobre o ativo total positivo é considerado um indicador positivo de eficiência na utilização dos ativos para gerar lucro.

Nesse sentido, a organização em questão mantém sua administração bastante eficiente na geração de lucros a partir dos ativos, já que apresenta um coeficiente de 45%.

9.9.5 Retorno sobre o Patrimônio Líquido

Após obter a informação sobre a taxa de retorno sobre o ativo total, calcula-se o retorno sobre o patrimônio líquido. Para Gitman (2002, p. 123), essa taxa “mede o retorno obtido sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários da empresa”. Assim, este indicador mostra, em porcentagem, o quanto de lucro a empresa gera em relação ao valor investido pelos acionistas, sendo para cada R\$ 1,00 investido a porcentagem calculada.

A fórmula é a demonstrada na equação 28, de acordo com Gitman (2002, p.123).

Equação 28 – Fórmula Taxa de Retorno sobre o PL

$$\text{Taxa de Retorno sobre o PL} = \frac{\text{Lucro líquido depois do imposto de renda}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Fonte: Gitman (2002).

Assim, a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido dessa empresa se comporta conforme a equação 29.

Equação 29 –Taxa de Retorno sobre o PL Empresarial

$$\text{Taxa de retorno sobre o PL} = \frac{\text{R\$ 6.296.034,80}}{\text{R\$ 8.761.600,00}} = 0,72 \times 100 = 72\%$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Segundo Gitman (2002, p. 123), o ROE “mede o retorno obtido sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários da empresa”.

Com um ROE de 0,72, isso seria representado como 72%. Isso indica que a empresa está gerando um lucro líquido equivalente a 72% de seu patrimônio líquido. O ROE é uma medida importante da eficiência na utilização dos recursos dos acionistas para gerar retorno.

Dessa maneira, essa empresa obteve, até hoje, 72% de retorno sobre seus investimentos.

10 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é o nível de vendas no qual uma empresa não tem lucro nem prejuízo. É o ponto em que as receitas totais são iguais aos custos totais, tanto os custos fixos quanto os custos variáveis. Nesse ponto, não há ganhos nem perdas financeiras. Nota-se que existem alguns tipos de ponto de equilíbrio, sendo eles: ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro. Contudo, analisar-se-á, neste trabalho, apenas o ponto de equilíbrio contábil.

Nesse sentido, o ponto de equilíbrio contábil é caracterizado, segundo Fumaux (2022, p. 82), como o cálculo da “[...] quantidade de produtos que deve ser vendida para que o resultado do período seja nulo sem considerar outra variável”.

Assim, o ponto de equilíbrio contábil (PEC) pode ser calculado, em unidades, conforme exposto na equação 30.

Equação 30 – Fórmula Equilíbrio Contábil

$$PEC = \frac{\text{Gastos Fixos (R\$)}}{MCU}$$

Fonte: adaptado de Fumaux (2022).

Sendo assim, a empresa em questão teria que vender R\$ 22.955,33 em valor monetário para cumprir com as suas obrigações variáveis, ao considerar uma margem de contribuição de 29,1%, para alcançar seu ponto de equilíbrio contábil, de acordo com a equação 31.

Equação 31 – Equilíbrio Contábil Empresarial

$$PEC = \frac{\text{R\$ 6.680,00}}{29,1\%} = \text{R\$ 22.955,33}$$

Fonte: autora do trabalho (2023).

Assim, nota-se a partir da equação 31 e também da DRE, que essa empresa ultrapassa o valor exigido para atingir seu ponto de equilíbrio, o que indica que essa empresa consegue saldar suas dívidas com folga.

11 REALIDADE X PROJEÇÕES

Levando em consideração o ano de 2022, projetou-se a partir daí um fluxo de caixa com aumento nas vendas dos produtos vendidos pela empresa para o ano de 2023, conforme a figura 22.

Figura 22 - Projeção Fluxo de Caixa 2024

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Recebimento vendas	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00
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	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00	1.137.500,00
SAÍDAS												
Fornecedores	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00
Folha de pagamento	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33	10.833,33
INSS a recolher	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33	3.033,33
FGTS	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00
Impostos s/ vendas	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00
Energia elétrica	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Telefone	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Combustíveis	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Manut. de veículos	1.000,00						1.000,00					
Manutenção fábrica							100.000,00					100.000,00
Férias	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11	3.611,11
13º salário											64.999,98	64.999,98
Despesas financeiras	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Investimentos - Proposta	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
Outros pagamentos												
TOTAL DAS SAÍDAS	480.427,77	479.427,77	479.427,77	479.427,77	479.427,77	479.427,77	580.427,77	479.427,77	479.427,77	479.427,77	544.427,75	644.427,75
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	657.072,23	658.072,23	658.072,23	658.072,23	658.072,23	658.072,23	557.072,23	658.072,23	658.072,23	658.072,23	593.072,25	493.072,25
2 SALDO ANTERIOR	0,00	657.072,23	1.315.144,46	1.973.216,69	2.631.288,92	3.289.361,15	3.947.433,38	4.504.505,61	5.162.577,84	5.820.650,07	6.478.722,30	7.071.794,55
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	657.072,23	1.315.144,46	1.973.216,69	2.631.288,92	3.289.361,15	3.947.433,38	4.504.505,61	5.162.577,84	5.820.650,07	6.478.722,30	7.071.794,55	7.564.866,80
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0,00	0,00	0,00									
5 SALDO FINAL (3 + 4)	657.072,23	1.315.144,46	1.973.216,69	2.631.288,92	3.289.361,15	3.947.433,38	4.504.505,61	5.162.577,84	5.820.650,07	6.478.722,30	7.071.794,55	7.564.866,80

Fonte: autora do trabalho (2023).

De acordo com o quadro 4, projetou-se um aumento da receita em 5% no ano de 2024, considerando o aumento de vendas dos produtos ofertados.

Para tanto, não foram considerados aqui o aumento do custo da matéria-prima, sendo utilizados os mesmos do ano anterior. Contudo, alterou-se a quantidade de produtos vendidos, considerando um aumento de 5%. Para tal objetivo, levou-se em conta a ampliação de pedidos após o período pandêmico.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa realizada para a disciplina de Estágio Supervisionado, disponibilizada por um Centro Universitário, ao norte paranaense.

A escolha do objeto de estudo se deu pela importância do polo confeitivo, em que se encontra a faculdade. Por esse motivo, o olhar minucioso para a corporação investigada no momento de selecioná-la ganhou um papel relevante para o desenvolvimento da prática e na elaboração da teoria.

A experiência adquirida, a partir deste relatório, é indispensável para aqueles que buscam entender como funciona uma empresa, seus processos, a sua setorização, organização, como ela é planejada e pensada e também em como todos esses elementos necessitam de constante avaliação e aprimoramento de acordo com as exigências mercadológicas. É inigualável e imensurável toda a consciência aqui obtida.

É fato que o caminho foi árduo, isso abrange a escolha da empresa, sua aceitação dentro dela, a dificuldade em receber e gerar dados, depois transformá-los em texto. A trajetória é trabalhosa, cansativa e, muitas vezes, dolorosa. No entanto, tudo apreendido e retido jamais será perdido.

Dessa maneira, a pesquisa incluiu matrizes estratégicas, como a BCG, SWOT, SWOT Cruzada e Ansoff, analisando os aspectos corporativos. Os dados obtidos a partir delas foram base para o que veio a seguir, o gráfico de Kiviet e, principalmente, na estruturação dos planos de ação.

Finalmente, incluiu-se no trabalho a viabilidade financeira e operacional da organização, a qual abarcou tópicos e análises financeiras e propostas de investimento.

Enfim, essa vivência é um prestígio ao administrador ainda em formação, pois permite que ele atue em diversas áreas e experencie o ambiente corporativo, com toda sua complexidade e contratempos.

13 REFERÊNCIAS

- AMBROSIO, Aluisio; AMBROSIO, Vicente. **A Matriz BCG Passo a Passo. Revista da Espm**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 92-102, ago. 2005. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2192124-A-matriz-bcg-passo-a-passo-a-matriz-bcg-revista-da-espm-julho-agosto-de-2005.html>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009. 820 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (Brasil) (ed.). **MUITO MAIS FORÇA PARA O SETOR E PARA O BRASIL**. 2020. Disponível em: <<https://www.abit.org.br/cont/quemsomos>>. Acesso em: 30 jun. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 1004/2004: Resíduos Sólidos - Classificação**. Rio de Janeiro, 2004. 77 p. Disponível em: <<https://analiticaqmresiduos.paginas.ufsc.br/files/2014/07/Nbr-10004-2004-Classificacao-De-Residuos-Solidos.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2022.
- CARVALHO, L.; BERNARDO, M.R.; SOUSA, I.; NEGAS, M. **Gestão da Organizações**. Uma Abordagem Integrada e Prospetiva – 2.^a edição. Edições Sílabo. Lisboa, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à sistemas, organização e métodos: SO&M**. –
- DRUCKER, Peter. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- EBERSPACHER, Aline Mara Gumz. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Contentus, 2020. 100p.
- FERREIRA JUNIOR, Achilles Batista; AVIS, Maria Carolina. **Supermarketing: estratégias de marketing digital**. Curitiba: Intersaberes, 2022. 186 p.
- FUMAUX, Anderson. **Guia prático da contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2022. 165 p.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBRA, 2002. 841 p.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa de Inovação PINTEC – 2017: instruções para o preenchimento do questionário**. Rio de Janeiro: Diretoria de Pesquisas Coordenação de Pesquisas Estruturais Por Empresas, 2018. Disponível em: <https://pintec.ibge.gov.br/downloads/METODOLOGIA/Manual%20de%20Instrucoes%20para%20Preenchimento%20do%20Questionario/manual_de_instrucoes_pintec_2017.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2022.
- JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4^a edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio. Edição: 10ª edição. Editora Prentice Hall. São Paulo. 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 739 p.

KRAJEWSKI, Lee J. *et al.* **Administração de produção e operações**. São Paulo: Pearson Education, 2017. 661 p.

MARONI NETO, Ricardo. **Análise de investimentos econômicos e financeiros**. Rio de Janeiro: Pearson, 2023. 264 p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 262 p.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Plano de desenvolvimento do arranjo produtivo local**: Bonés de Apucarana. Ministério da Indústria e Comércio. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/observatorioapl/biblioteca-apl/planos-de-desenvolvimento-dos-apls/pd_pr_bones_de_apucarana-cleaned.pdf>. Acesso: 20 ago 2023.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (org.). **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 116 p.

PARANÁ. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ (FIEP). (ed.). **Pela primeira vez no ano, indústria do PR supera geração de empregos de 2021**. 2022. Disponível em: <<https://agenciafiep.com.br/2022/06/29/pela-primeira-vez-no-ano-industria-do-pr-supera-geracao-de-empregos-de-2021/>>. Acesso em: 30 jun. 2022.

PARANÁ. GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. (ed.). **Cianorte e Maringá são principais polos de confecções na região**. 2020. Disponível em: <<https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Cianorte-e-Maringa-sao-principais-polos-de-confeccoes-na-regiao>>. Acesso em: 30 jun. 2022.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Barueri, SP: Manole, 2010.

PICONEZ, Sthela C. Betholo. A prática de ensino e o estágio supervisionado: a aproximação da realidade escolar e a prática da reflexão. In: PICONEZ, Sthela C. Betholo et al (org.). **A prática de ensino e o estágio supervisionado**. São Paulo: Papirus, 2015. p. 13-34.

REIS, Marcone Freitas dos et al. **Revista Produção Industrial & Serviços**, v. 3, n. 2, p. 14-25, 2017.

ROSS, Stephen A. *et al.* **Fundamentos de administração financeira**. Porto Alegre: Amgh, 2013. 806 p. Saraiva, 2002. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2022.

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

UNESP. **Análise de Mercado**. Disponível em: <<https://www.fca.unesp.br/Home/Instituicao/Departamentos/Gestaoetecnologia/analise-de-mercado.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

WOLANIUK, Silvia de L. Hilst; HILST, Silvio de Mattos. **Gestão de Segurança Empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2018. 192p.

APÊNDICES

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>GESTÃO</u>
	3	3	Visão da Empresa
	()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
(103)	(x)	(x)	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	A visão não está definida.
	0	0	Missão da Empresa
	()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
()	()	()	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
(111)	(x)	(x)	A missão não está definida.
	10	10	Objetivo da Empresa
	(X)	(X)	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
()	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
()	()	()	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	O objetivo não está definido.
	3	3	Estratégias da Empresa
	()	()	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
()	()	()	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
(124)	(x)	(x)	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.

(	)	(	)	(	)	As estratégias não estão definidas.
		6		6		Indicadores e Metas
		(	)	(	)	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
(130)	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
(	)	(	)	(	)	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.
(	)	(	)	(	)	Não existem indicadores relacionados as estratégias.

1
0

1
0

Plano de Ação

(X) (X)

Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.

() () ()

Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.

() () ()

As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.

() () ()

Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.

1
0

1
0

Desempenho da Empresa

(X) (X)

A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio, como por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

() () ()

A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.

() () ()

A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.

() () ()

Não é feita a análise do desempenho da empresa.

1
0

1
0

Desenvolvimento Gerencial

(X) (X)

Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

() () ()

Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

() () ()

Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

() () ()

Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.

1
0

1
0

Capacitação de Colaboradores

(X) (X)

Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

- | | | | |
|-----|-----|-----|---|
| () | () | () | Os colaboradores são capacitados regularmente. |
| () | () | () | Os colaboradores são capacitados eventualmente. |
| () | () | () | Os colaboradores não são capacitados. |

1
0

1
0

Finanças da Empresa

- | | | | |
|-------|-------|-----|--|
| (X) | (X) | | Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano. |
| () | () | () | Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa. |
| () | () | () | Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa. |
| () | () | () | Não existem controles financeiros. |

Plan o de Ação	Prime ira Avalia ção	Segu nda Avalia ção	<u>GESTÃO</u>
	1 0	1 0	Práticas de Gestão
(X)	(X)		Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico de gestão, como por exemplo o MPE Brasil.
()	()	()	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	<u>INOVAÇÃO DE PRODUTO</u>
	0	0	Grau de importância da inovação na empresa
	()	()	Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
()	()	()	Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.
()	()	()	Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
(204)	(X)	(X)	Empresa não compreende a inovação.
	3	3	Braisntorm (tempestade de idéias)
	()	()	Tem por prática utilizar o método brainstorm para levantamento de idéias, constantemente e regularmente.
()	()	()	Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.
(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)	Repassa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
()	()	()	Não há esta política de incentivo à inovação.
	3	3	Sugestões dos Funcionários
	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, com procedimentos bem definidos.
()	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.
(224)	(x)	(x)	Há uma coleta informal.
()	()	()	Não coleta sugestões e idéias.
	3	3	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)

	()	()	Há uma análise semanal das sugestões com processo formalizado definido, fazendo parte do planejamento da empresa.
()	()	()	Há uma análise mensal das sugestões com processo formalizado definido.
(231)	(X)	(X)	Há uma análise a cada 3 meses mas não tem processo formalizado definido.
()	()	()	Não há análise das sugestões e idéias.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>INOVAÇÃO DE PRODUTO</u>
	0	0	Planeja novos serviços
	()	()	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.
(245)	(X)	(X)	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.
	3	3	Novos Produtos

	()	()	Lança produtos frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
()	()	()	Lança produtos eventualmente – 1 vez ao ano.
(258)	(X)	(X)	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.

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

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MARKETING</u>
	6	6	Planejamento de Marketing

	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
(302)	(X)	(X)	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
()	()	()	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
()	()	()	Não possui planejamento.
	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.
	6	6	A empresa conhece o perfil dos seus clientes
	()	()	Conhece o perfil completo de todos os seus clientes ativos.
(316)	(x)	(x)	Conhece parcialmente o perfil de todos os seus clientes ativos.
()	()	()	Conhece parcialmente o perfil de 50% dos seus clientes ativos.
()	()	()	Não conhece .
	6	6	Comunicação com os Clientes
	()	()	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação mensal com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
(323)	(x)	(x)	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação trimestral com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
()	()	()	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
()	()	()	Não se comunica com os clientes ou se comunica apenas por necessidade do mesmo.
	3	3	Meios de Divulgação (banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)

()	()	()	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma constante, mensalmente.
()	()	()	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.
(332)	(x)	(x)	Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.
()	()	()	Não utiliza.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MARKETING</u>
	0	0	Marca (exceto o nome da empresa – quando o nome fantasia é registrado – aqui se refere à marca /moda/produto)
	()	()	Possui marca própria registrada.
()	()	()	Possui marca própria e está em processo de registro.
()	()	()	Possui marca própria mas não está registrada.
()	()	()	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.	
	0	0
() () ()	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.	
() () ()	Faz análise esporadicamente, mas sem critérios.	
(373) (x) (x)	Não analisa os produtos no ciclo de vida.	
	3	3
() () ()	Estratégia de Preço (análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo) Possui estratégia estruturada ,formalizada e implantada na totalidade.	
() () ()	Possui estratégia estruturada ,formalizada e implantada parcialmente.	
(386) (X) (X)	Possui estratégia estruturada, mas informal.	
() () ()	Não possui estratégia de preço.	

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MARKETING DIGITAL / VIRTUAL</u>
	3	3	Estratégia de Marketing Digital / Virtual Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
() () ()			Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
(403) (x) (x)			Possui estratégia estruturada, mas informal.
() () ()			Não possui estratégia.
	0	0	Planejamento de Marketing Digital / Virtual Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
() () ()			Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
() () ()			Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
(411) (x) (x)			Não possui planejamento.
	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.
	3	3	Redes Sociais e Fanpage
	()	()	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.
()	()	()	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) mas não tem colaborador responsável para a função e a atualização é realizada mensalmente.
(431)	(X)	(X)	Está inserido em algumas redes sociais porém desatualizadas ou com poucas postagens.
()	()	()	Não está nas redes sociais.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MARKETING DIGITAL / VIRTUAL</u>
	3	3	Empresa On Line
	()	()	Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
()	()	()	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital na íntegra / totalidade.
(443)	(x)	(x)	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital.
()	()	()	Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.
	6	6	Equipe

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

Plano de
Ação

Primeira
Avaliação

Segunda
Avaliação

MEIO AMBIENTE

0

0

Licença Ambiental

() ()

Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.

() () ()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença de instalação.	
() () ()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença prévia.	
(504) (x) (x)	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.	
0	0	Cadastro Técnico Federal - IBAMA
() ()	Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.	
() () ()	Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.	
() () ()	Empresa possui o Certificado de Registro mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.	
(511) (X) (X)	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.	
0	0	Política Ambiental
() ()	Empresa possui Política Ambiental que norteiam seus princípios e objetivos com relação à preservação do meio ambiente.	
() () ()	Empresa possui Política Ambiental, mas necessita de ajustes / atualização com relação à preservação do meio ambiente.	
() () ()	Empresa está em processo de construção da Política Ambiental (Há evidências?).	
(518) (X) (X)	Empresa não tem Política Ambiental.	
0	0	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
() ()	Empresa possui PGRS com recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).	
() () ()	Empresa possui PGRS sem recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).	
() () ()	Empresa possui apenas o PGRS formalizado mas não há evidências que comprovem a execução do plano (NF, MTR, contratos de prestação de serviços, resíduos espalhados pelo fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.	
(525) (X) (X)	Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.	

	0	0	Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)
	()	()	Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.
(532)	(x)	(x)	Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MEIO AMBIENTE</u>
	0	0	Destinação de Resíduos Gerados
	()	()	Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
()	()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
(543)	(x)	(x)	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
	3	3	Reciclagem de Resíduos
	()	()	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
(549)	(x)	(x)	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
()	()	()	Não há coleta seletiva na empresa.
	0	0	Efluentes Líquidos
	()	()	A empresa trata seus efluentes líquidos na própria planta e/ou armazena corretamente para posterior envio para tratamento em empresas de terceiros devidamente licenciadas . (Caso a empresa não gere efluentes líquidos pontuar neste item).
()	()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, possui

			documentação e/ou armazenamento esta apropriado.
()	()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, mas não possui documentação e/ou armazenamento esta precário.
()	()	()	Empresa utiliza água no processo produtivo e descarta sem tratamento.
	0	0	-
			Captação de Água da Chuva
	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. A água utilizado no processo produtivo é reciclada em circuito fechado e reutilizada.
()	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. Não é tratada para o reuso.
()	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, mas não trata a água antes do uso.
(564)	(x)	(x)	Não tem processo de captação da água da chuva.

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

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>PRODUÇÃO</u>
	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.
	3	3	Habilidade / Polivalência
	()	()	Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
()	()	()	Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
(850)	(x)	(x)	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/máquinas/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.

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.

3

3

Seleção de Colaboradores

- () () A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
- () () () A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- (910) (x) (x) A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- () () () A seleção é feita de forma intuitiva.

6

6

Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores

- () () São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
- (916) (X) (X) São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- () () () São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- () () () Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

6

6

Satisfação dos Clientes

- () () A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
- (923) (x) (x) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.
- () () () A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- () () () A satisfação dos clientes não é avaliada.

0

0

Reclamações de Clientes

- () () As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.
- () () () As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
- () () () As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
- (932) (x) (x) Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>QUALIDADE</u>
	0	0	Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos
	()	()	São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
()	()	()	São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
()	()	()	São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
()	()	()	Não são obtidas informações comparativas externas.
	0	0	Fornecedores da Empresa
	()	()	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.
()	()	()	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
()	()	()	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
()	()	()	Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
	0	0	Processos
	()	()	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.
()	()	()	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
()	()	()	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.

	6	6	Controle dos Processos
	()	()	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.
(965)	(x)	(x)	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são controlados.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>QUALIDADE</u>
	0	0	Saúde e Segurança no Trabalho
	()	()	Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.
()	()	()	Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
()	()	()	Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
(982)	(X)	(X)	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