



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Luana Camili Dos Santos Neves

RELATÓRIO TÉCNICO
Empresa Comércio de peças e serviços de usinagem

Luana Neves

RELATÓRIO TÉCNICO
Empresa Comércio de peças e serviços de usinagem

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): Ana Paula Guimaraes

Apucarana
2023

Luana Neves

RELATÓRIO TÉCNICO: Empresa Comércio de peças e serviços de usinagem

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

COMISSÃO EXAMINADORA

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

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

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

Apucarana, 02 de dezembro de 2023.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Luana Camili dos Santos Neves, com identidade número 14767777-4, registro acadêmico 408906, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: na empresa Comércio de peças e serviços de usinagem, é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em relação à fonte original, sou diretamente o responsável legal, econômica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as instituições que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

Apucarana, 02 de dezembro de 2023.

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

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

AGRADECIMENTOS

A minha família merece um agradecimento especial por todo o amor, apoio e compreensão que me proporcionaram ao longo deste estágio. A jornada não teria sido a mesma sem a certeza de que vocês estavam ao meu lado, encorajando-me a superar desafios e a perseguir meus objetivos profissionais.

Mãe, pai, irmão e ao meu noivo por estarem sempre ao meu lado nos momentos mais importantes, vocês nunca deixaram de me apoiar, mesmo quando eu estava imerso em projetos e tarefas do estágio. Sei que meus sucessos também são os seus, e essa conquista é compartilhada com cada um de vocês.

Vocês são a minha base, meu refúgio, e o fator motivacional mais importante em minha vida. Espero que este estágio e este relatório de estágio sejam um pequeno reflexo do orgulho que sinto em tê-los como minha família. Obrigado por tudo que fizeram por mim.

Gostaria de expressar também minha profunda gratidão à empresa Comércio de peças e serviços de usinagem por me proporcionar a oportunidade de realizar meu estágio neste ambiente profissional. Fui acolhido de braços abertos e pude aprender muito ao longo desse período. Um agradecimento especial a minha supervisora de estágio, Ana Paula Guimaraes, pela orientação e apoio constantes. Suas valiosas instruções e feedback foram fundamentais para o meu crescimento profissional.

Quero agradecer a todos os meus colegas de trabalho na Comércio de peças e serviços de usinagem pela colaboração e amizade durante o meu estágio. A troca de conhecimento e experiências enriqueceu minha jornada.

Não posso deixar de agradecer aos meus professores em especial o José Alcione por não me deixar desistir e sempre acreditar no meu potencial, e à faculdade FAP por me preparar adequadamente para este estágio. As bases sólidas que adquiri foram essenciais para o meu desempenho aqui.

NEVES, Luana. **Relatório técnico da empresa** Comércio de peças e serviços de usinagem. 70p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

RESUMO

A cidade de Arapongas-PR está experimentando um notável crescimento na indústria metalúrgica. Como resultado do aumento gradual no desenvolvimento do município, o setor de indústria metalúrgica está em expansão, gerando uma crescente demanda por serviços. Este estudo apresenta uma análise realizada na Indústria Metalúrgica Comércio de peças e serviços de usinagem, com o propósito de identificar desafios existentes e propor soluções, com o objetivo de melhorar o desempenho e estratégias de aprimoramento. A avaliação visa detectar possíveis fatores que possam interferir ou interromper as operações diárias. Além disso, realizamos uma pesquisa sobre os principais concorrentes para identificar maneiras de estabelecer um diferencial competitivo, destacando os pontos fortes e fracos da empresa, bem como os produtos de maior demanda e retorno. O trabalho também inclui uma análise financeira da empresa, com sugestões para aprimorar essa área e projetar um fluxo de caixa mais sólido.

Palavras-chave: Diferencial competitivo. Identificação dos problemas. Estratégias

NEVES, Luana. **Relatório técnico da empresa** Comércio de peças e serviços de usinagem. 70p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

ABSTRACT

The city of Arapongas-PR is experiencing a notable growth in the metallurgical industry. As a result of the gradual increase in the development of the municipality, the metallurgical industry sector is expanding, generating a growing demand for services. This study presents an analysis carried out at Indústria Metalúrgica Comércio de peças e serviços de usinagem, with the purpose of identifying existing challenges and proposing solutions, with the aim of improving performance and improvement strategies. The assessment aims to detect possible factors that may interfere or interrupt daily operations. In addition, we conducted research on the main competitors to identify ways to establish a competitive differential, highlighting the company's strengths and weaknesses, as well as the products with the highest demand and return. The work also includes a financial analysis of the company, with suggestions for improving this area and projecting a more solid cash flow.

Keywords: Competitive differential. Problem identification. Strategies

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Análise SWOT da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem.....	30
Figura 2 – Organograma da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem.....	35
Figura 3 – Layout da empresa.....	36
Figura 4 – Fluxograma da empresa.....	37
Figura 5 – Fluxograma Vertical – Compras de Matéria Prima.....	38
Figura 6 – Plano de Ação – Gestão.....	43
Figura 7 – Plano de Ação – Inovação do Produto.....	45
Figura 8 – Plano de Ação – Marketing.....	46
Figura 9 – Plano de Ação – Marketing Digital/Virtual.....	47
Figura 10 – Plano de Ação – Meio Ambiente.....	48
Figura 11 – Plano de Ação – Produção.....	49
Figura 12 – Plano de Ação – Qualidade.....	50
Figura 13 – Demonstração do resultado do exercício.....	54
Figura 14 – Balanço Patrimonial Comércio de peças e serviços de usinagem.....	56
Figura 15 – Fluxo de caixa Comércio de peças e serviços de usinagem.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz BCG Comércio de peças e serviços de usinagem.....	29
Quadro 2 – Matriz ANSOFF Comércio de peças e serviços de usinagem...	31
Quadro 3 – Matriz ANSOFF Comércio de peças e serviços de usinagem...	32
Quadro 4 – Cronograma de ações da Empresa.....	51
Quadro 5 – Investimentos e fontes.....	52

Sumário

RESUMO.....	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE FIGURA.....	ix
LISTA DE QUADROS	x
INTRODUÇÃO	13
1. ANÁLISE DE MERCADO.....	15
1.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL	17
1.2 ANÁLISE DO SEGMENTO	18
1.2.1. Mercado Consumidor.....	19
1.2.2 Mercado concorrente	20
1.2.3. Mercado Fornecedor.....	22
2. ANÁLISE ESTRATÉGICA	24
2.1 MATRIZ BCG	24
2.2 MATRIZ SWOT	27
2.3 MATRIZ ANSOFF	28
3. ORGANIZAÇÃO.....	30
3.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	30
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	31
3.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS	32
3.4 LAYOUT.....	36
3.5 PROCESSOS OPERACIONAIS	37
3.5.1 Fluxograma Horizontal.....	37
Fonte: A autora (2023).....	38
3.5.2 Fluxograma Vertical	39
4. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL (Aplicação do diagnóstico)	40
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS (Prática X Teoria)	41
5.1 GESTÃO	42
5.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO	43
5.3 MARKETING.....	44

5.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL.....	46
5.5 MEIO AMBIENTE.....	48
5.6 PRODUÇÃO	50
5.7 QUALIDADE	51
6 PLANO DE AÇÃO	52
6.1 GESTÃO	52
6.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO	53
6.3 MARKETING.....	54
6.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL.....	56
6.5 MEIO AMBIENTE.....	57
6.6 PRODUÇÃO	58
6.7 QUALIDADE	59
7. CRONOGRAMA DAS AÇÕES	60
8. VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL	60
8.1 INVESTIMENTOS.....	61
8.2 CUSTOS	62
8.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO	64
8.4 BALANÇO PATRIMONIAL.....	67
8.5 FLUXO DE CAIXA	70
8.6 INDICADORES FINANCEIROS.....	71
8.6.1 Índices de Liquidez	72
8.6.1.1 Liquidez corrente	72
8.6.1.2 Liquidez seca.....	73
8.6.1.3 Liquidez geral.....	74
8.6.2 Índices de Endividamento	75
8.6.2.1 Índice de endividamento	75
8.6.2.2 Índice de cobertura de juros	75
8.6.3 Índices de Atividade	76
8.6.3.1 Prazo médio de recebimento	76
8.6.3.2 Prazo médio de pagamento	77
8.6.3.3 Giro do estoque	78
8.6.3.4 Giro do ativo	78
8.6.4 Índices de Rentabilidade.....	79
8.6.4.1 Margem de lucro bruto.....	79
8.6.4.2 Margem de lucro operacional	80

8.6.4.3 Margem de lucro líquido	81
8.6.4.4 Retorno sobre o ativo total.....	81
8.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido	82
9. PONTO DE EQUILÍBRIO.....	83
10. REALIDADE X PROJEÇÕES.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
APÊNDICES.....	89

INTRODUÇÃO

O ramo da indústria metalúrgica vem se modernizando e avançando ao longo do tempo, buscando proporcionar inovação e produtos de qualidade com custo acessível para atender a todas as demandas. Com o avanço do crescimento de cidades de grande e médio porte, a sustentabilidade passou a ser uma preocupação não somente para grandes organizações, mas sim para empresas de médio e pequeno porte visando alcançar o crescimento econômico de forma sustentável.

A Comércio de peças e serviços de usinagem é uma empresa que atua no setor metalúrgico, conhecida por sua excelência em fabricação, inovação tecnológica e compromisso com a qualidade. Localizada Arapongas - PR, a empresa desempenha um papel fundamental na produção de componentes metálicos de alta precisão utilizados em setores tão diversos quanto Moveleiro, Alimentício e Granjeiro.

Este relatório tem como objetivo relatar e analisar minha experiência como estagiário na Comércio de peças e serviços de usinagem, descrevendo as atividades em que estive envolvido, os conhecimentos adquiridos, as habilidades desenvolvidas e, mais importante, a contribuição que pude oferecer à empresa durante meu período de estágio.

Ao longo deste relatório, apresentarei uma visão detalhada das atividades que realizei, destacando os desafios enfrentados e as soluções encontradas. Também discutirei como minha experiência contribuiu para o meu desenvolvimento profissional e como ela se alinhou aos objetivos e valores da Empresa.

Neste contexto, este relatório é uma oportunidade de compartilhar as experiências, aprendizados e realizações alcançadas durante meu estágio na Comércio de peças e serviços de usinagem.

Nesta análise, exploraremos em detalhes a empresa, começando por sua história e estrutura organizacional, passando pelos principais processos operacionais que sustentam nossas operações. Além disso, apresentaremos uma análise profunda do ambiente de mercado em que a Comércio de peças e serviços de usinagem atua, utilizando ferramentas como a Matriz BCG, Matriz SWOT e Matriz Ansof para identificar oportunidades e desafios estratégicos.

O objetivo deste relatório é fornecer uma visão abrangente da Comércio de peças e serviços de usinagem, destacando não apenas nosso passado e presente,

mas também delineando um plano de ação estratégica para o futuro. Abordaremos questões críticas relacionadas à gestão, inovação de produtos, marketing, responsabilidade ambiental, produção e qualidade, além de analisar nossa viabilidade financeira operacional.

Ao longo deste relatório, será examinado minuciosamente a realidade organizacional em relação às melhores práticas do setor e, por meio de análises detalhadas, identificaremos maneiras de aprimorar nossos processos e maximizar seu potencial de crescimento sustentável. Além disso, discutiremos como nossos indicadores financeiros e projeções se alinham com nossos objetivos estratégicos.

1. ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é uma ferramenta essencial para qualquer negócio que deseja se destacar em um ambiente altamente competitivo. Ao compreender as necessidades, desejos e comportamentos do público-alvo, as empresas podem tomar decisões estratégicas fundamentadas, aumentando suas chances de sucesso.

A análise de mercado engloba vários aspectos, desde a avaliação da concorrência até o entendimento das forças macroeconômicas que podem afetar o setor em que a empresa atua. Isso pode incluir a observação de padrões de consumo, identificação de segmentos de mercado inexplorados ou mal atendidos, bem como a previsão de possíveis desafios futuros.

Os benefícios de uma análise de mercado bem executada são vastos. Ela pode ajudar a identificar oportunidades de crescimento, otimizar a alocação de recursos, desenvolver novos produtos ou serviços que atendam às demandas do público e até prever possíveis ameaças que podem surgir no horizonte.

A respeito da análise de mercado, Assaf Neto (2007) propõe uma abordagem estratégica, composta por três etapas fundamentais: estudo aprofundado dos clientes, estudo dos concorrentes e a análise criteriosa dos fornecedores. Cada uma dessas estratégias, serão descritas abaixo.

Análise do perfil dos clientes: Ao realizar uma análise do perfil dos clientes, é essencial que o empreendedor busque compreender detalhes como local de trabalho, faixa etária, local de residência, frequência de compras e nível de escolaridade (DUTRA, 2013).

Deste modo, ao analisarmos o perfil dos clientes da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem, constatamos que a maioria do mercado é composta por indivíduos do sexo masculino, com idades entre 30 e 60 anos. Além disso, é interessante observar que esses consumidores possuem um nível de escolaridade médio, o que demonstra sua busca por conhecimento e informação.

No entanto, é importante ressaltar que o comportamento de compra desses clientes varia de acordo com cada período do ano. Ou seja, a empresa precisa estar

preparada para atender às demandas sazonais e adaptar suas estratégias de marketing e vendas de acordo com as flutuações do mercado.

Pesquisa sobre os concorrentes: Conforme apontado por Figueiredo (2008), ao estudar os concorrentes, o primeiro passo é identificar quais são os principais concorrentes do negócio. Essa análise permite entender o cenário em que a empresa está inserida, avaliar estratégias utilizadas pelos concorrentes e identificar oportunidades para se destacar no mercado.

Ao realizar uma minuciosa pesquisa dos mercados concorrentes da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem, procedemos a uma avaliação de mercado com o intuito de analisar a atual competitividade no setor. Durante esse processo, identificamos uma oportunidade para a Comércio de peças e serviços de usinagem se destacar entre seus adversários: aprimorar seu atendimento ao cliente e a agilidade na entrega das peças, aspectos que lamentavelmente não têm sido cumpridos pelos seus principais concorrentes do segmento.

Avaliação dos fornecedores: Os fornecedores são responsáveis por fornecer matérias-primas e equipamentos utilizados na produção ou venda de bens e serviços. Portanto, é fundamental realizar uma análise criteriosa dos fornecedores disponíveis no mercado. Essa avaliação inclui aspectos como qualidade dos produtos, prazos de entrega, preços competitivos e confiabilidade (DUTRA, 2013).

A Comércio de peças e serviços de usinagem depende em grande parte dos fornecedores de aço para obter sua matéria-prima. No entanto, nos últimos tempos, a empresa tem enfrentado um desafio interessante: a oscilação dos valores do mercado devido à alta demanda. Quando a procura por aço aumenta, a oferta muitas vezes não é suficiente, resultando em um aumento nos preços.

Nesse contexto, é crucial que a Comércio de peças e serviços de usinagem mantenha uma abordagem profissional e estratégica para lidar com essa situação. Estando constantemente buscando novas formas de otimizar a cadeia de suprimentos, estabelecendo parcerias sólidas com fornecedores confiáveis e diversificando as opções de matéria-prima.

1.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL

A análise macroambiental, também conhecida como análise PESTEL ou PESTLE, é uma ferramenta de análise estratégica que ajuda as organizações a compreender o ambiente externo em que operam. Ela examina seis principais categorias de influências macroambientais que podem afetar uma empresa ou setor. Essas categorias são:

1. Político: Este fator considera o impacto das políticas governamentais, regulamentações e estabilidade política. Questões como legislação, regulamentações comerciais, estabilidade política e mudanças de governo podem influenciar significativamente os negócios.

2. Econômico: A análise econômica examina fatores como taxas de juros, inflação, taxa de câmbio, crescimento econômico, desemprego e outros indicadores econômicos que podem afetar a demanda, os custos e a rentabilidade das empresas.

3. Sociocultural: Este fator considera as tendências culturais, sociais e demográficas que podem afetar os consumidores e suas preferências. Isso inclui mudanças na demografia da população, valores culturais, estilos de vida e comportamentos de consumo.

4. Tecnológico: As mudanças tecnológicas são cruciais para muitas empresas. Isso inclui avanços em pesquisa e desenvolvimento, automação, inovações tecnológicas e obsolescência de produtos.

5. Ambiental: A conscientização ambiental e as regulamentações ambientais estão se tornando cada vez mais importantes. Empresas precisam considerar as implicações de suas operações no meio ambiente, bem como o impacto das tendências ambientais nas preferências dos consumidores e nas regulamentações governamentais.

6. Legal: Fatores legais envolvem questões como leis trabalhistas, leis de concorrência, regulamentações de saúde e segurança, direitos do consumidor e outras regulamentações específicas da indústria que podem afetar as operações de uma organização.

A análise macroambiental é uma ferramenta valiosa para ajudar as empresas a identificar oportunidades e ameaças em seu ambiente externo. Ao entender esses fatores, as empresas podem adaptar suas estratégias de negócios, tomar decisões

informadas e mitigar riscos. É importante notar que esses fatores não são independentes e podem interagir de maneiras complexas, impactando os negócios de diferentes maneiras. Portanto, a análise macroambiental é geralmente realizada como parte do processo de planejamento estratégico de uma organização.

Para que as empresas possam atingir seus objetivos com sucesso, é essencial que realizem uma análise macroambiental minuciosa. Isso envolve identificar necessidades e tendências que ainda não foram supridas e, de forma proativa, aproveitar essas oportunidades para obter lucro. Aqueles que possuem um espírito empreendedor, tanto indivíduos quanto empresas, são capazes de conceber novas soluções para atender às demandas não atendidas. Segundo Kotler (2013, p. 76), essa abordagem estratégica é fundamental para alcançar o sucesso nos negócios.

O macroambiente consiste em forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais que afetam suas vendas e seus lucros. Uma parte importante da coleta de informações ambientais inclui a avaliação do potencial de mercado e a previsão da demanda futura.” (KOTLER, 2000, p.108)

Macroambiente pode ser entendido, de acordo com Porter (2006), pelas forças tecnológicas e econômicas, político-legais e socioculturais existentes, são as forças que estão afastadas da organização, mas que mesmo assim impactam diretamente no desempenho das mesmas.

A empresa Comércio de peças e serviços de usinagem deve alinhar sua análise do ambiente macroambiental com sua missão e visão, buscando uma compreensão mais focada do contexto, visando assim impulsionar seu crescimento e desenvolvimento. Para alcançar esse objetivo, é fundamental conduzir uma avaliação completa do ambiente, incluindo estudos de campo, a fim de desenvolver estratégias e ações de marketing altamente eficazes.

1.2 ANÁLISE DO SEGMENTO

A análise de segmentação é um poderoso processo de identificação do público-alvo, permitindo distinguir entre clientes comuns e profissionais. A segmentação de mercado desempenha um papel fundamental no fortalecimento do marketing de uma empresa, adotando uma abordagem centrada no cliente. Ela nos permite descobrir as necessidades dos compradores em um determinado segmento

e, a partir daí, desenvolver produtos e estratégias de marketing específicas para atender às necessidades desse público selecionado (KEPLER, 2019).

Segundo Lima (2016, p.206):

Segmento de mercado é um subgrupo de pessoas ou organizações que compartilhem uma ou mais características e que tenham as mesmas necessidades de produtos [...] O processo de divisão de um mercado em segmentos ou grupos significativos, relativamente homogêneos e identificáveis, é chamado segmentação de mercado.

Com um tom profissional, buscamos oferecer uma visão estratégica e inteligente sobre a importância da análise de segmentação. A Comércio de peças e serviços de usinagem utiliza uma abordagem para a análise de segmentação, dividindo-a em três temas que vão revolucionar a forma como entendemos o mercado.

Primeiramente, realizamos uma segmentação de mercado minuciosa, identificando as necessidades específicas de cada cliente e adaptando os produtos e serviços para atendê-los de forma personalizada. Em seguida, avaliamos minuciosamente o mercado, identificando as oportunidades e desafios para cada um de nossos produtos e serviços. Por fim, é utilizado um posicionamento de marketing criativo, criando uma competição acirrada e detalhando ainda mais nossas estratégias de marketing.

A Comércio de peças e serviços de usinagem está qualificada para oferecer soluções sob medida para cada cliente, garantindo que seus produtos e serviços estejam perfeitamente alinhados com suas necessidades. A análise de segmentação da empresa é a chave para alcançar o sucesso no mercado, proporcionando uma vantagem competitiva única no mercado de trabalho.

1.2.1. Mercado Consumidor

Lima (2019) afirma que o mercado consumidor para uma empresa metalúrgica pode ser amplo e diversificado, dependendo dos produtos que a empresa fabrica e do seu nicho de mercado. A metalurgia envolve a produção e manipulação de metais e ligas metálicas, e esses produtos têm uma ampla gama de aplicações em várias indústrias. Aqui estão alguns dos principais setores do mercado consumidor para uma empresa metalúrgica:

1. Indústria de Maquinaria e Equipamentos: As metalúrgicas fornecem componentes essenciais para máquinas e equipamentos industriais, incluindo engrenagens, válvulas, peças de transmissão, etc.

2. Eletrônica e Tecnologia: A indústria eletrônica utiliza componentes metálicos em dispositivos eletrônicos, gabinetes, e outros produtos.

3. Agricultura: Equipamentos agrícolas, como tratores, colheitadeiras e implementos, frequentemente contêm peças metálicas fabricadas por empresas metalúrgicas.

Além desses setores, é importante considerar a localização geográfica da empresa metalúrgica, pois as necessidades e demandas do mercado podem variar de acordo com a região. Para ser bem-sucedida no mercado consumidor, uma empresa metalúrgica deve entender as necessidades específicas de seus clientes, manter altos padrões de qualidade e estar atenta às tendências tecnológicas e ambientais que afetam a indústria (DEMO, 2018).

Neste contexto, na empresa Comércio de peças e serviços de usinagem, entendemos que o processo de decisão de compra do consumidor passa por diversas etapas: pré-compra, durante e pós-compra. Analisando cada uma dessas etapas, vemos que a empresa pode oferecer um serviço exemplar e implementar estratégias de marketing que diferenciem seus produtos e os permitam competir de forma eficaz com seus concorrentes.

De acordo com Carvalho (2017), é fundamental para qualquer empresa estabelecer uma conexão com seu público-alvo, compreendendo suas expectativas e necessidades, a fim de fornecer um serviço excepcional.

1.2.2 Mercado concorrente

Segundo Boff (2018) a batalha no mercado é travada entre empresas que possuem o mesmo objetivo: oferecer um produto que atenda às necessidades dos clientes. Mesmo que essas empresas sejam diferentes em termos físicos, elas competem pelo mesmo espaço. Portanto, é crucial conhecer seus concorrentes para se preparar e evitar que eles conquistem o mercado em seu lugar. Diagnosticar a concorrência é um passo importante para desenvolver uma estratégia de marketing eficaz, pois as informações coletadas serão fundamentais nesse processo.

Boff (2018) acrescenta que a competição em um mercado metalúrgico, como em qualquer outro setor industrial, pode ser intensa, e as empresas metalúrgicas precisam adotar estratégias eficazes para se destacarem e manterem sua vantagem competitiva. Aqui estão algumas considerações sobre a concorrência em uma empresa metalúrgica:

1. Identificação de concorrentes: Primeiro, é importante identificar quem são seus principais concorrentes no mercado metalúrgico. Isso pode incluir empresas locais, regionais, nacionais e internacionais que atuam na mesma área de produção ou oferecem produtos semelhantes.

2. Análise da concorrência: Realize uma análise detalhada de seus concorrentes, considerando seus produtos, preços, qualidade, capacidade de produção, presença no mercado e estratégias de marketing. Compreender as fraquezas e pontos fortes dos concorrentes pode ajudar a desenvolver estratégias eficazes.

3. Inovação e pesquisa: Investir em pesquisa e desenvolvimento é fundamental para se manter competitivo em uma indústria metalúrgica. Desenvolver novos produtos, processos de fabricação mais eficientes e tecnologias avançadas pode dar uma vantagem competitiva.

4. Análise de mercado: Mantenha-se atualizado sobre as tendências do mercado, as mudanças regulatórias e as demandas dos clientes. Isso ajudará a adaptar sua estratégia de negócios conforme necessário.

Deste modo, a concorrência pode ser intensa, mas uma abordagem estratégica bem planejada pode ajudar sua empresa a se destacar e prosperar no mercado (BOFF, 2018).

A indústria metalúrgica é altamente diversificada e abrange uma ampla gama de produtos e serviços, desde a fabricação de aço e alumínio até a produção de peças de metal personalizadas. Portanto, o mercado concorrente na empresa Comércio de peças e serviços de usinagem pode variar significativamente dependendo do segmento específico em que a empresa atua. No entanto, algumas características gerais podem ser observadas no mercado concorrente da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem:

1. Diversidade de concorrentes: A indústria metalúrgica geralmente possui uma variedade de concorrentes, desde grandes empresas multinacionais até

pequenas e médias empresas locais. Essa diversidade de concorrentes pode resultar em diferentes estratégias de mercado e preços competitivos.

2. Barreiras de entrada: Em alguns segmentos da indústria metalúrgica, existem barreiras significativas para a entrada de novos concorrentes. Isso pode incluir altos custos de capital para a construção de instalações de produção, requisitos regulatórios rigorosos e acesso limitado a matérias-primas.

3. Inovação tecnológica: A competição na indústria metalúrgica muitas vezes gira em torno da inovação tecnológica. Empresas que podem desenvolver novos processos de fabricação mais eficientes, materiais de melhor desempenho ou produtos personalizados têm uma vantagem competitiva.

4. Globalização: Muitas empresas na indústria metalúrgica operam em escala global, competindo não apenas com concorrentes locais, mas também com empresas de outros países. Isso pode criar desafios adicionais, como a flutuação das taxas de câmbio e a necessidade de se adaptar a diferentes mercados e regulamentações.

Em resumo, o mercado concorrente da Comércio de peças e serviços de usinagem é altamente dinâmico e variado, com diferentes desafios e oportunidades. A inovação, a sustentabilidade, a eficiência e a capacidade de atender às necessidades dos clientes.

1.2.3. Mercado Fornecedor

Bauer (2016) afirma que os mercados de fornecedores são compostos por pessoas ou organizações que fornecem os recursos necessários para a sua empresa produzir e vender seus produtos ou serviços. Esses recursos podem incluir equipamentos, matérias-primas, embalagens e outros materiais essenciais. O fornecedor desempenha um papel crucial na forma como você apresenta suas vendas e serviços aos clientes. Afinal, eles fornecem os insumos que são utilizados na produção ou até mesmo o próprio produto. Por isso, é importante considerar o fornecedor como um parceiro estratégico e entender que ele pode representar um dos maiores custos do seu negócio.

Segundo Bauer (2016), há três tipos de fornecedores, cada um com sua própria classificação:

a) Fornecedores Monopolistas: Esses são os fabricantes de produtos

exclusivos, que cobram preços mais altos devido à exclusividade de seus produtos ou serviços. Eles sabem que têm algo único a oferecer e se aproveitam disso.

- b) Fornecedores Habitais: Esses são os fornecedores tradicionais, que fornecem os produtos básicos necessários para o funcionamento das empresas. Uma das vantagens de trabalhar com eles é a facilidade de encontrar preços mais competitivos. Eles são como os pilares que sustentam as operações diárias.
- c) Fornecedores Especiais: Esses são os fornecedores ocasionais, que oferecem serviços ou produtos diferenciados para eventos específicos. Eles são como as estrelas que aparecem ocasionalmente, trazendo algo novo e emocionante para o negócio.

O mercado fornecedor da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem é composto por empresas e organizações que fornecem matérias-primas, insumos, máquinas, equipamentos e serviços necessários para a operação da indústria metalúrgica. Esses fornecedores desempenham um papel fundamental na cadeia de suprimentos da empresa e têm um impacto significativo na qualidade, custos e eficiência da produção metalúrgica.

Aqui estão alguns dos principais elementos que podem fazer parte do mercado fornecedor da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem:

1. Matérias-Primas: Isso inclui metais como aço, alumínio, cobre, ferro, entre outros. Esses materiais são a base da produção metalúrgica e são fornecidos por empresas mineradoras ou distribuidoras.

2. Insumos: São produtos que não são matérias-primas, mas são essenciais para o processo de fabricação. Isso pode incluir produtos químicos, gases industriais, abrasivos, refratários, entre outros.

3. Máquinas e Equipamentos: Máquinas de fundição, prensas, tornos, fresadoras, equipamentos de soldagem, sistemas de automação, e muitos outros equipamentos são fornecidos por empresas especializadas em fabricação de máquinas industriais.

4. Ferramentas e Instrumentos de Medição: Ferramentas de corte, moldes, gabaritos, calibradores e outros instrumentos de medição e controle de qualidade são necessários na produção metalúrgica.

5. Serviços de Logística: Empresas de transporte e logística desempenham um papel crucial no fornecimento de matérias-primas e no transporte de produtos acabados da indústria metalúrgica.

6. Energia: A energia é um componente crítico na indústria metalúrgica, e os fornecedores de energia elétrica ou combustíveis desempenham um papel importante.

A escolha de fornecedores adequados é crucial para a competitividade e eficiência da empresa. A gestão eficaz da cadeia de suprimentos, a busca por fornecedores de qualidade, a negociação de preços e condições favoráveis, bem como a manutenção de relacionamentos sólidos com os fornecedores, são aspectos importantes na gestão desse mercado. Além disso, a Comércio de peças e serviços de usinagem deve estar atenta a questões de sustentabilidade e responsabilidade social ao escolher seus fornecedores, de modo a alinhar suas operações com as expectativas do mercado e regulamentações ambientais.

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica é um processo fundamental para o sucesso de uma organização, seja ela uma empresa, uma instituição sem fins lucrativos ou mesmo um indivíduo. Ela envolve a avaliação profunda de diversos aspectos internos e externos que afetam a capacidade de uma organização atingir seus objetivos de longo prazo. Dentre as diversas abordagens disponíveis, destacam-se a Análise SWOT, a Matriz Ansoff e a Matriz BCG (BOFF, 2018).

De acordo com Carvalho (2017) a análise estratégica é um processo contínuo e dinâmico, pois as organizações precisam se adaptar às mudanças no ambiente de negócios. É uma ferramenta essencial para tomar decisões informadas e alcançar o sucesso a longo prazo.

2.1 MATRIZ BCG

De acordo com Demo (2018) a análise gráfica é uma estratégia que visa aprofundar o entendimento dos produtos em relação ao mercado e aos concorrentes. Por meio de dois eixos, essa abordagem proporciona uma visão clara e objetiva sobre a posição de cada item.

- Expansão do mercado;

- Domínio de mercado relativo.

A originalidade do modelo BCG é que sua visão integrada da empresa estabelece para cada produto um papel específico e analisa esse papel frente aos Portfólios da concorrência e, a partir disso, identifica onde estão as oportunidades a aproveitar e onde estão as ameaças que serão resolvidas pela eliminação dos produtos com pouca capacidade de competição (OLIVEIRA 2006, p. 260).

Ambrósio (2005) afirma que a Matriz BCG é uma ferramenta estratégica que visa analisar o desempenho e o potencial futuro de cada produto. Com base nessa análise, é possível identificar quais produtos devem ser retirados do mercado, abrindo espaço para novas oportunidades que possam gerar maiores lucros para a empresa. Essa matriz, que se baseia em quatro categorias, oferece uma abordagem simples e eficiente para tomada de decisões estratégicas.

- Estrela;
- Vaca leiteira;
- Interrogação ou em questionamento e;
- Abacaxi.

Essas quatro categorias são uma representação da conexão entre o crescimento e a participação de mercado relativa, com nomes que foram escolhidos para facilitar a compreensão do seu significado. Além disso, essas quatro categorias também refletem os diferentes estágios de desenvolvimento de um negócio (AMBRÓSIO, 2005).

- Introdução de um produto: interrogação;
- Crescimento no mercado: estrela;
- Maturidade do negócio: vaca leiteira e;
- Declínio no mercado: abacaxi.

Quadro 01: Matriz BCG Comércio de peças e serviços de usinagem



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A Matriz BCG é uma ferramenta de análise estratégica que ajuda as empresas a avaliar a carteira de produtos ou unidades de negócios com base em duas dimensões principais: taxa de crescimento do mercado e participação de mercado relativa. Essa análise é frequentemente usada para determinar a alocação de recursos e a estratégia de gestão de portfólio.

De acordo com o quadro acima, os principais produtos da Comércio de peças e serviços de usinagem incluem serviços de manutenção de máquinas, fabricação de peças e fabricação de máquinas. Os produtos "vaca leiteira" são representados por itens pneumáticos em geral, roldanas e sapatas. Já os produtos em questão podem ser exemplificados por peças com corte a laser, que estão em estágio inicial, e os produtos "abacaxi" são redutores, pneus maciços e rolamentos.

Essa análise da Matriz BCG permite que a empresa Comércio de peças e serviços de usinagem identifique onde alocar recursos de forma mais eficaz. Por exemplo, as "Estrelas" podem exigir investimentos para manter seu crescimento, as "Vacac Leiteiras" podem gerar lucro constante que pode ser reinvestido ou usado para apoiar as "Interrogações", enquanto os "Abacaxis" podem ser considerados para desinvestimento ou reestruturação.

2.2 MATRIZ SWOT

A análise SWOT, criada por Albert Humphrey, um renomado consultor em gestão do instituto de pesquisas da Universidade de Stanford, é uma ferramenta indispensável para avaliar a operação de negócios tanto no âmbito interno quanto no externo. Por meio dessa análise, é possível identificar de maneira minuciosa os pontos fortes e fracos da empresa, proporcionando uma visão abrangente e estratégica (APPIO, 2009).

A análise SWOT é composta por forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, Appio (2009) explica que as forças são aquelas características internas que nos impulsionam e nos enchem de positividade. Já as oportunidades são os fatores externos que nos trazem vantagens e benefícios.

Por outro lado, as fraquezas são os pontos internos que nos limitam e nos colocam em uma posição negativa. E, por fim, as ameaças são os obstáculos externos que podem nos prejudicar e nos trazer problemas (APPIO, 2009).

De acordo com Hitt (2014) a análise SWOT oferece um dos maiores benefícios ao gerar informações e perspectivas que podem ser compartilhadas de forma eficiente entre as diferentes áreas funcionais da empresa.

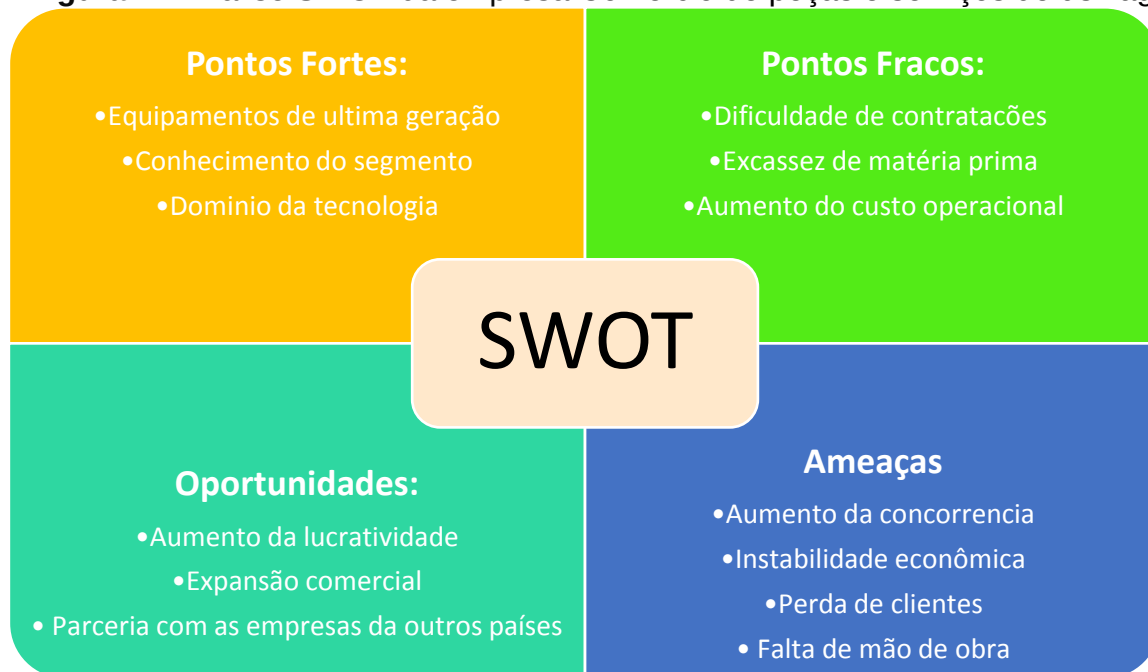
A análise SWOT, também conhecida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta indispensável para compreender o posicionamento competitivo de uma organização. Ao analisar os pontos fortes e fracos internos, assim como as oportunidades e ameaças externas, é possível ter uma visão abrangente do ambiente em que a empresa está inserida (HITT, 2014).

Com a Análise SWOT, é possível identificar os fatores internos que impulsionam a organização, como suas habilidades e recursos únicos. Ao mesmo tempo, é possível reconhecer as fraquezas internas que podem limitar o crescimento e o sucesso da empresa (NOGUEIRA, 2014).

Além disso, Nogueira (2014) acrescenta que a análise das oportunidades e ameaças externas permite que a organização esteja preparada para enfrentar desafios e aproveitar as chances de crescimento. Identificar as ameaças é essencial para desenvolver estratégias de defesa e minimizar impactos negativos. Por outro lado, identificar as oportunidades é fundamental para explorar novos mercados e expandir os negócios.

Abaixo foi realizado a análise SWOT da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem

Figura 1 - Análise SWOT da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada em empresas de diversos setores, incluindo a indústria metalúrgica. Ela é usada para avaliar a situação atual de uma empresa e identificar seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Na indústria metalúrgica, essa análise pode ser especialmente valiosa para o planejamento estratégico e o desenvolvimento de estratégias competitivas.

Uma vez que a análise SWOT tenha sido realizada, a empresa metalúrgica pode usar essas informações para desenvolver estratégias que capitalizem seus pontos fortes, mitiguem seus pontos fracos, explorem oportunidades e se protejam contra ameaças. Isso pode incluir aprimorar processos de produção, investir em pesquisa e desenvolvimento, buscar novos mercados ou diversificar produtos. A análise SWOT é uma ferramenta dinâmica que deve ser revisada regularmente para manter-se relevante no ambiente em constante mudança da indústria metalúrgica.

2.3 MATRIZ ANSOFF

Segundo Nogueira (2014) a Matriz Ansoff é uma ferramenta valiosa para analisar o mercado em busca de oportunidades de crescimento. Ela nos permite explorar novas técnicas e estratégias para impulsionar as vendas, através da criação de novos produtos e da exploração de novos mercados. Para realizar essa análise, utilizamos quatro abordagens distintas que nos guiam rumo ao sucesso. Com uma visão profissional, podemos alcançar resultados surpreendentes e garantir o crescimento sustentável da empresa, pois esta matriz é capaz de:

Expandir a participação no mercado: concentramos nossos esforços em impulsionar as vendas dos produtos já existentes em um mercado já estabelecido.

Inovação de produtos: buscamos constantemente introduzir novidades em um mercado já existente, oferecendo aos consumidores novos produtos e soluções.

Explorar novos mercados: concentramos nossos esforços em entrar em um novo mercado, utilizando os produtos já existentes e adaptando-os às necessidades e preferências dos consumidores desse novo segmento.

Diversificação estratégica: buscamos expandir nossa atuação em novos mercados, desenvolvendo produtos inovadores que atendam às demandas específicas dessas novas áreas.

Quadro 2: Matriz ANSOFF Comércio de peças e serviços de usinagem

EXISTENTES	NOVOS
• Loja física • Programas estratégias de comunicação	• Desenvolvimento de novos produtos • Novos meios de divulgação
• Criar lojas virtuais • Distribuidores de nível nacional	• Comercializar uma linha própria • Desenvolver produtos em novos setores

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A escolha da estratégia na Matriz Ansoff depende das metas e recursos da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem, bem como das condições de

mercado. É importante realizar uma análise cuidadosa antes de tomar uma decisão estratégica, levando em consideração fatores como concorrência, capacidade de produção, capital disponível e demanda do mercado.

Além disso, a Comércio de peças e serviços de usinagem também deve estar atenta às tendências do mercado, como a crescente demanda por materiais mais sustentáveis e a digitalização da indústria, para garantir que suas estratégias estejam alinhadas com as necessidades e expectativas dos clientes e do mercado.

3. ORGANIZAÇÃO

A organização reflete no modo como as pessoas integram-se umas com as outras, bem como o grau de satisfação com o contexto que os cerca. Ele pode ser agradável, receptivo, caloroso, envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo (CERTO, 2015).

Para Oliveira (2010), o clima organizacional é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a consequente reação a esta percepção. Ainda, seguem-se os conceitos como o de Chiavenato (2012, p. 6) que o define como sendo "o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período".

Já para Barney (2011), o clima organizacional é a manifestação que não é visível, mas perfeitamente percebida por toda organização. Envolve necessariamente as características dos indivíduos que trabalham na organização e suas relações com todos os aspectos internos e externos a ela.

3.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Comércio de Peças e Serviços de Máquinas é uma empresa experiente, atuando no mercado há 8 anos desde sua fundação em 2014 pelo visionário Marcio José Neves. Localizada na cidade de Arapongas - PR, a empresa se destaca pela qualidade e diversidade de seus produtos e serviços.

O objetivo da empresa é alcançar a excelência em todos os aspectos da organização, buscando constantemente otimizar os processos de fabricação de cada peça. Com máquinas de última geração, como centros de usinagem, tornos

CNC, retíficas, tratamento térmico e usinagem convencional, garantindo a produção de peças de alta qualidade. Essa tecnologia de ponta permite ter uma agilidade no processo produtivo, possibilitando a criação de arranjos físicos variados para aumentar ainda mais a produtividade.

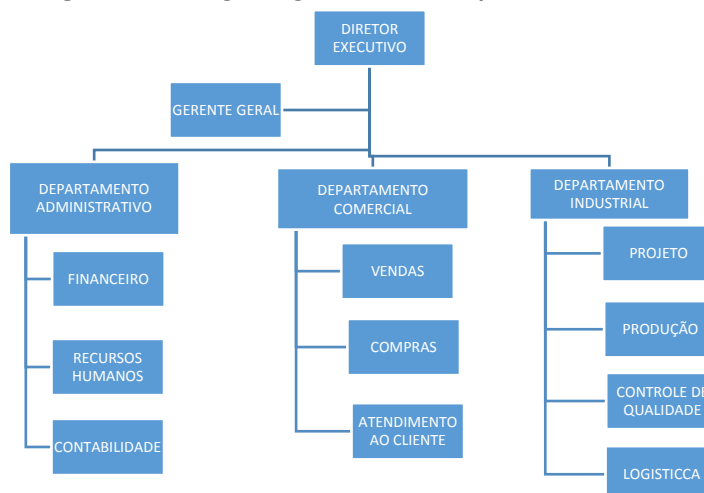
Além disso, a empresa conta com uma equipe de administradores altamente capacitados, com mais de 20 anos de experiência no setor. A Comércio de peças e serviços de usinagem se destaca como uma empresa versátil, atendendo aos mais diversos setores produtivos. A sua missão é proporcionar aos seus clientes as melhores peças do mercado, com um padrão de qualidade impecável. Estamos comprometidos em oferecer um serviço profissional e confiável, garantindo a satisfação de todos aqueles que confiam em seus produtos.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é um fator fundamental para a competitividade de uma empresa no mercado, pois reflete sua cultura interna. Ela engloba visão, costumes e valores. Existem dois tipos de estruturas organizacionais: as formais e as informais. De acordo com Oliveira (2010), as estruturas informais são as redes de relações sociais e pessoais que surgem espontaneamente durante as interações entre as pessoas, não sendo estabelecidas ou requeridas pela estrutura formal da empresa. Essas relações geralmente não aparecem no organograma.

Por outro lado, as estruturas formais são objeto de estudo das organizações empresariais e se referem à organização planejada, estruturada e formalmente representada. A estrutura organizacional é um modelo ou desenho dos setores e departamentos dentro da empresa, separando-os de acordo com o grau de ligação entre eles.

A figura 2 abaixo apresenta o Organograma da empresa.

Figura 2 - Organograma da empresa

Fonte: Autora do trabalho (2023).

Existe uma linha muito variável dos tipos de estruturas organizacionais, como definido pelo autor Certo (2015), que descreve o organograma como "uma representação gráfica de uma organização ou serviço, que indica os arranjos e inter-relações de suas unidades constituintes, bem como os limites de suas atribuições". As estruturas organizacionais podem ser classificadas em três principais categorias: linear, funcional e linha-staff.

3.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS

Cada departamento dentro de uma empresa desempenha um papel fundamental para o funcionamento eficaz e eficiente do negócio. Abaixo, vou explicar brevemente as funções e responsabilidades típicas dos departamentos.

1. Departamento Administrativo:

- Responsabilidades: O departamento administrativo lida com as tarefas do dia a dia que mantêm a empresa funcionando de forma suave. Isso inclui gerenciamento de instalações, correspondência, atendimento ao cliente, gestão de suprimentos, organização de reuniões e eventos, e muito mais.

- Função: Garantir que todos os aspectos não financeiros da empresa estejam funcionando sem problemas, proporcionando um ambiente de trabalho eficiente e produtivo.

2. Departamento Financeiro:

- Responsabilidades: O departamento financeiro é responsável por gerenciar as finanças da empresa. Isso inclui orçamentação, previsão financeira, contas a pagar e a receber, gestão de caixa, investimentos, elaboração de relatórios financeiros, pagamento de impostos e muito mais.

- Função: Assegurar que a empresa tenha os recursos financeiros necessários para operar, monitorar o desempenho financeiro e garantir conformidade com regulamentos fiscais e contábeis.

3. Departamento de Recursos Humanos (RH):

- Responsabilidades: O departamento de RH lida com todas as questões relacionadas aos funcionários da empresa. Isso inclui recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, administração de benefícios, resolução de conflitos, folha de pagamento e conformidade com leis trabalhistas.

- Função: Garantir que a empresa tenha uma força de trabalho qualificada, motivada e alinhada com os objetivos organizacionais, além de cuidar do bem-estar e das necessidades dos funcionários.

4. Departamento de Contabilidade:

- Responsabilidades: O departamento de contabilidade é responsável por registrar, analisar e relatar todas as transações financeiras da empresa. Isso inclui a preparação de demonstrações financeiras, reconciliação de contas, auditoria interna e externa, conformidade contábil e fiscal.

- Função: Fornecer informações financeiras precisas e confiáveis para a tomada de decisões gerenciais, atender a requisitos regulatórios e garantir que a empresa mantenha registros financeiros transparentes e precisos.

O departamento comercial de uma empresa é uma parte fundamental da organização, responsável por diversas atividades relacionadas a vendas, compras e atendimento ao cliente. Vou explicar cada uma dessas funções em detalhes:

1. Vendas:

- Prospectar Clientes: A equipe de vendas procura ativamente por clientes em potencial que possam estar interessados nos produtos ou serviços da empresa. Isso pode envolver pesquisa de mercado, geração de leads e contato inicial.

- Apresentação e Negociação: Uma vez que um cliente em potencial é identificado, a equipe de vendas faz apresentações dos produtos ou serviços, destacando seus benefícios e vantagens. Eles também negociam preços, prazos de pagamento e outras condições comerciais.

- Fechar Vendas: O objetivo principal é converter os clientes em potencial em clientes reais, garantindo que eles façam a compra. Isso pode envolver o uso de técnicas de fechamento de vendas.

- Pós-Venda: Após a venda, o departamento de vendas pode fornecer suporte adicional, resolver problemas e garantir a satisfação do cliente. Isso é importante para manter relacionamentos de longo prazo com os clientes.

2. Compras:

- Aquisição de Produtos e Serviços: O departamento de compras é responsável por adquirir os produtos e serviços necessários para a empresa operar. Isso inclui a busca de fornecedores, negociação de contratos e realização de compras.

- Gestão de Estoques: O departamento de compras também pode ser responsável pelo controle de estoques, garantindo que a empresa tenha o inventário adequado para atender à demanda.

- Redução de Custos: Uma função importante é buscar maneiras de reduzir custos, como negociar preços com fornecedores e encontrar alternativas mais econômicas.

3. Atendimento ao Cliente:

- Suporte ao Cliente: O departamento de atendimento ao cliente lida com consultas, reclamações e problemas dos clientes. Eles fornecem assistência e resolvem problemas para garantir a satisfação do cliente.

- Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM): Muitas empresas usam sistemas de CRM para gerenciar informações sobre seus clientes, interações passadas e preferências. Isso ajuda a personalizar o atendimento ao cliente.

- Feedback do Cliente: O departamento de atendimento ao cliente é uma fonte valiosa de feedback dos clientes, que pode ser usado para melhorar produtos e serviços.

O departamento industrial de uma empresa desempenha um papel fundamental na fabricação e entrega dos produtos ou serviços que a empresa oferece aos seus clientes. Este departamento é responsável por diversas etapas do processo, desde o planejamento do projeto até a entrega final. Vou explicar cada uma dessas áreas em mais detalhes:

1. Projeto: Nesta fase, a equipe de projeto desenvolve os conceitos e especificações do produto ou serviço que a empresa pretende criar. Isso envolve a criação de protótipos, desenhos técnicos, escolha de materiais e a definição de processos de fabricação. O objetivo é criar um plano detalhado para a produção.

2. Produção: Uma vez que o projeto esteja completo, a produção é a próxima etapa. Aqui, os recursos necessários são alocados, como mão de obra, máquinas, equipamentos e materiais. O departamento industrial é responsável por garantir que a produção seja eficiente, cumprindo os prazos estabelecidos e mantendo os custos sob controle. Isso envolve a supervisão da linha de produção, a manutenção de equipamentos e a gestão de pessoal.

3. Controle de Qualidade: O controle de qualidade é crucial para garantir que os produtos ou serviços atendam aos padrões estabelecidos pela empresa e às expectativas dos clientes. Isso inclui a inspeção de matérias-primas, monitoramento dos processos de produção e testes de qualidade. Quaisquer produtos que não atendam aos padrões de qualidade são rejeitados ou retrabalhados para garantir a conformidade.

4. Logística: A logística é responsável por gerenciar o fluxo de produtos acabados da fábrica até o cliente final. Isso inclui o armazenamento, transporte e distribuição eficiente dos produtos. A logística também abrange o gerenciamento de estoques para evitar falta de produtos ou excesso de estoque. O objetivo é garantir que os produtos cheguem aos clientes no prazo certo, nas condições adequadas e ao menor custo possível.

O departamento industrial desempenha um papel crítico na operação de uma empresa, pois influencia diretamente a qualidade dos produtos ou serviços, a

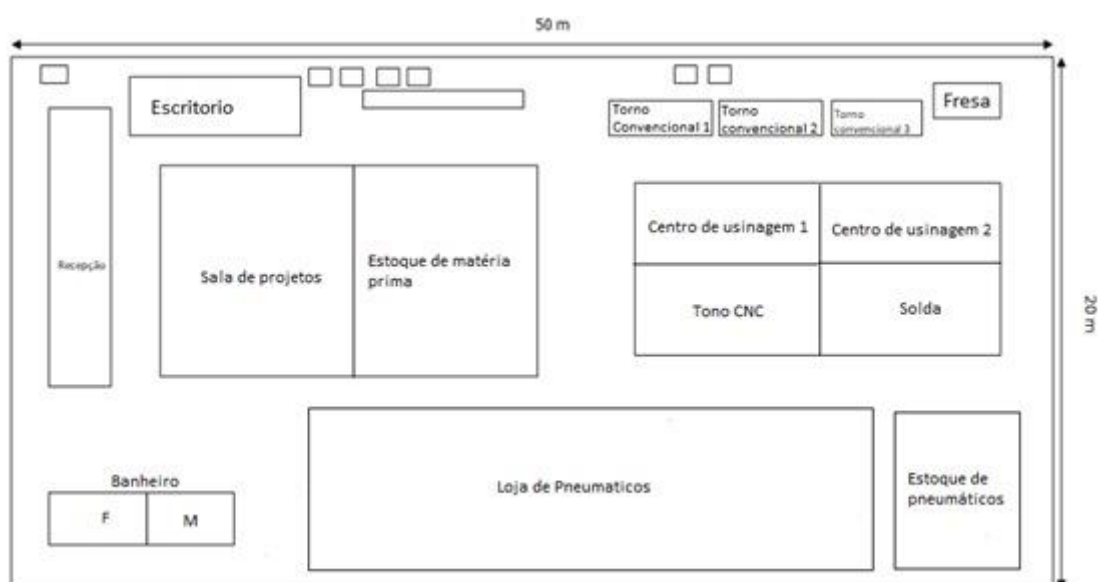
eficiência da produção e a satisfação do cliente. Um bom gerenciamento dessas áreas é fundamental para o sucesso e a competitividade da empresa no mercado.

3.4 LAYOUT

O layout da empresa relata a representação da forma que consiste na organização de dispositivos, móveis, ferramentas e pessoal pelo ambiente de trabalho, realçando um melhor ambiente para trabalhar.

Segue abaixo o layout da empresa Comercio de peças e serviços de usinagem eirelli:

Figura 3 - Layout da empresa



Fonte: A autora (2023).

O objetivo da elaboração do layout é fazer com que seja visualizada as instalações da loja, que são bem-organizadas e todo espaço é aproveitado para expor mais diversidade de produtos e para que o consumidor se sinta à vontade e compre muito mais mercadorias. O layout pode mudar a realidade de um ambiente, garantir o conforto dos consumidores e melhorar as vendas.

O layout de uma empresa metalúrgica, ou seja, a disposição física de seus recursos, máquinas, equipamentos, áreas de trabalho e pessoal, desempenha um papel crucial na eficiência operacional, segurança e produtividade. Um layout bem

planejado pode melhorar significativamente os processos de produção, reduzir custos e otimizar o fluxo de trabalho.

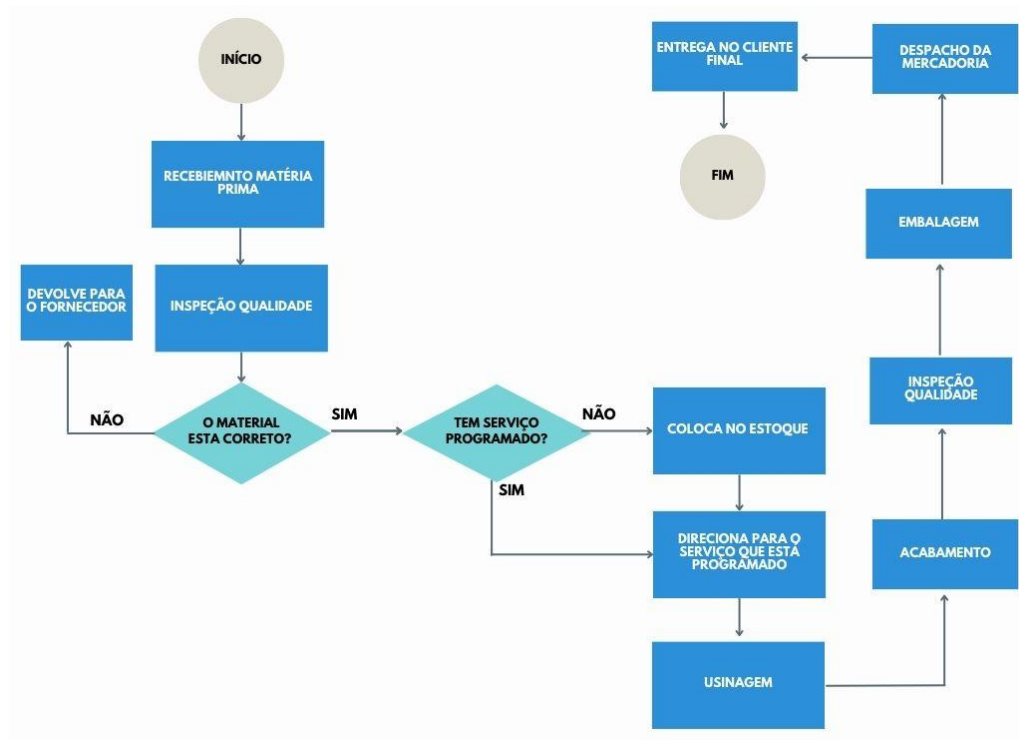
Uma empresa metalúrgica deve ser planejada de forma estratégica, levando em consideração os processos de produção, a segurança dos trabalhadores, a eficiência operacional e a capacidade de expansão. Uma abordagem bem pensada pode contribuir para a competitividade e o sucesso da empresa no mercado.

3.5 PROCESSOS OPERACIONAIS

Os processos operacionais, se referem ao conjunto de atividades ou funções estruturadas em uma sequência lógica, feitas por pessoas ou máquinas, com a proposta de transformar os recursos em bens ou serviços, através de uma metodologia de processamento, ou seja, de uma organização e otimização (NOGUEIRA, 2014).

3.5.1 Fluxograma Horizontal

Figura 4: Fluxograma da empresa



Fonte: A autora (2023)

O fluxograma horizontal acima é criado com base na hierarquia da empresa, ou seja, os em níveis, possui uma característica amenizada pelo fato do cargo mais baixo na hierarquia não estar numa posição abaixo dos outros.

- **Início:** Esta é a etapa inicial do processo, onde tudo começa;
- **Matéria-Prima:** Nesta etapa, a matéria-prima necessária para a produção é adquirida ou retirada do estoque. Isso pode ser qualquer material bruto que seja necessário para criar o produto final;
- **Inspeção de Qualidade:** A matéria-prima passa por uma inspeção de qualidade para garantir que atenda aos padrões e especificações estabelecidos. A pergunta "Material correto (sim ou não)" refere-se à verificação se a matéria-prima é a correta para o processo;
- **Tem Serviço Programado (Sim ou Não):** Aqui, a decisão é tomada com base em se existe um serviço ou ordem de produção programado para usar essa matéria-prima específica;
- **Direcionar a Matéria-Prima para o Serviço Programado:** Se a resposta anterior for "Sim", a matéria-prima é direcionada para o serviço ou ordem de produção

programado. Caso contrário, a matéria-prima pode ser armazenada ou descartada, dependendo das políticas da empresa;

- Usinagem: Esta etapa envolve o processo de usinagem da matéria-prima para transformá-la no produto desejado. Isso pode incluir cortes, perfurações, moldagem, ou qualquer outra operação de transformação;
- Acabamento: Após a usinagem, o produto pode passar por uma etapa de acabamento para polimento, pintura, ou qualquer outro processo que melhore sua aparência e qualidade;
- Embalagem: O produto acabado é embalado de acordo com os requisitos estabelecidos. Isso pode incluir embalagens individuais, etiquetagem e preparação para o envio;
- Despacho da Mercadoria: Os produtos embalados são enviados para o processo de despacho, onde são preparados para entrega ao cliente;
- Entrega no Cliente Final: Os produtos são entregues aos clientes finais ou aos destinos especificados;
- Fim: Esta é a etapa final do processo, marcando o término do fluxo de produção.

Esse fluxograma descreve de forma geral como a matéria-prima é transformada em produtos acabados e entregue aos clientes.

3.5.2 Fluxograma Vertical

Já o fluxograma vertical, conhecido também como folha de análise, usado para representar os níveis de cada cargo na empresa, sendo mais utilizado para estudo e processos, ou a linha de produção da empresa.

Figura 5: Fluxograma Vertical – COMPRAS DE MATÉRIA PRIMA

Símbolos	●	Análise ou operação					Totais	5	Rotina:	Atual	×	Tipo de Rotina
	→	Transporte						1		Proposta		
	■	Execução ou inspeção						5	Setor:	COMPRAS		
	⬇	Demora ou atraso						0				
	▲	Arquivo provisório						0				
	▼	Arquivo definitivo						0				

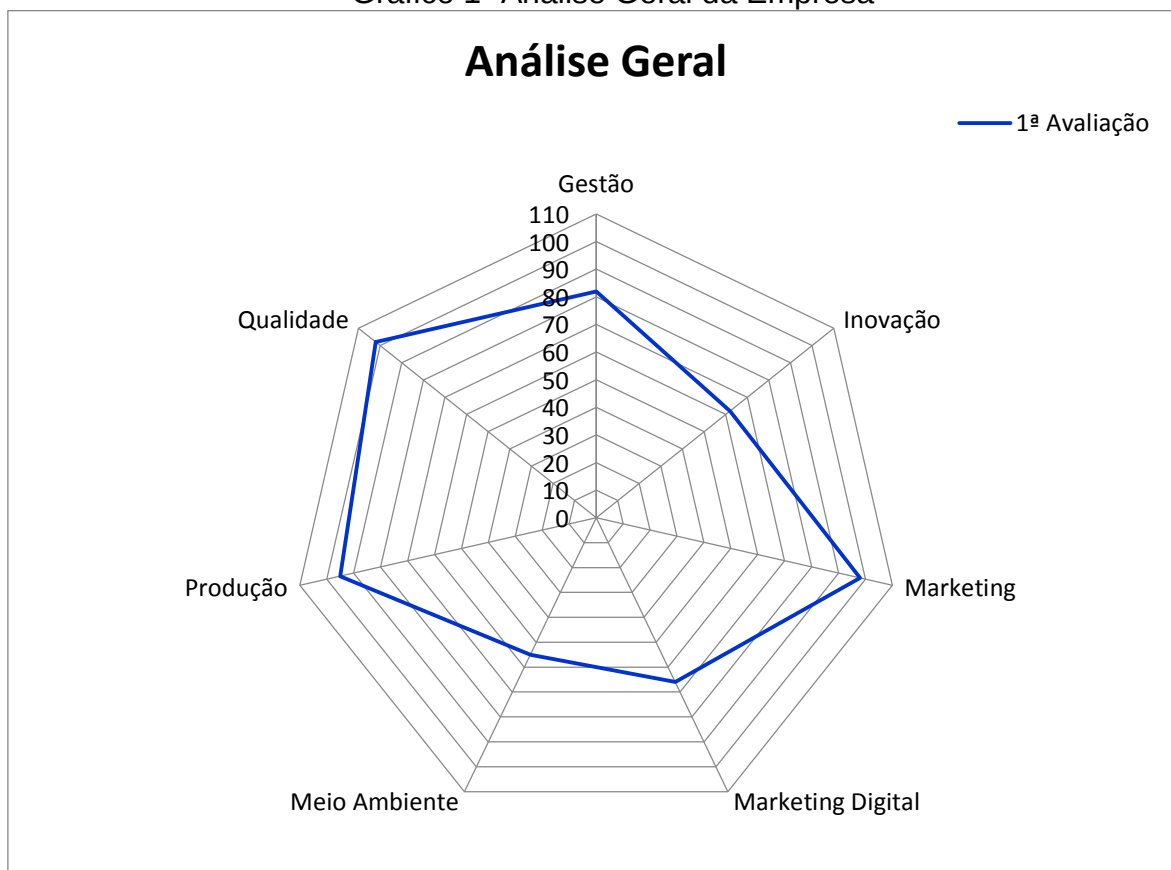
Ordem	Símbolos						Setor	Descrição dos passos
1	●	→	□	⬇	△	▽	COMPRAS	SOLICITAÇÃO DO MATERIAL
2	●	→	□	⬇	△	▽	COMPRAS	COTAÇÃO COM OS FORNECEDORES
3	●	→	□	⬇	△	▽	COMPRAS	EMIÇÃO DA ORDEM DE COMPRA
4	○	→	■	⬇	△	▽	COMPRAS	PEGAR ASSINATURA DIRETOR
5	●	→	□	⬇	△	▽	COMPRAS	ENVIAR ORDEN DE COMPRA PARA FORNECEDOR
6	○	→	□	⬇	△	▽	COMPRAS	AGENDAR COLETA NA TRANSPORTADORA
7	○	→	■	⬇	△	▽	COMPRAS	AO CHEGAR A MERCADORIA COMFERIR SE VEIO DA FORMA DO PEDIDO
8	○	→	■	⬇	△	▽	COMPRAS	FAZER A CONFRENCIA DA NOTA FISCAL
9	●	→	□	⬇	△	▽	COMPRAS	DAR ENTRADA NO SISTEMA
10	○	→	■	⬇	△	▽	COMPRAS	ENTREGAR PARA QUEM SOLICITPU O MATERIAL

Fonte: A autora (2023)

4. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL (Aplicação do diagnóstico)

Neste segmento, é possível realizar uma avaliação abrangente da realidade da organização, identificando tanto seus pontos fortes quanto suas fraquezas. Para essa análise da situação atual da empresa, empregou-se um diagnóstico empresarial que considerou sete dimensões distintas: gestão, qualidade, prestação de serviços, marketing, meio ambiente, inovação e marketing digital. De acordo com a definição de Lacombe e Heilborn (2015, p. 165), o diagnóstico empresarial é descrito como um "exame minucioso da situação de uma empresa, resultando em conclusões acerca dos elementos analisados, juntamente com recomendações sobre as ações a serem tomadas.

Gráfico 1- Análise Geral da Empresa



Fonte: Autora do trabalho(2023).

O Gráfico 1 apresenta uma análise abrangente da empresa, revelando que há áreas significativas com potencial de melhoria, com destaque para inovação e marketing.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS (Prática X Teoria)

A empresa do ramo de industrial de metal mecânica Comércio de peças e serviços de usinagem, que trabalha com diversos serviços e produtos de qualidade, se destaca pelo bom atendimento e preços acessíveis e de qualidade.

A realização desta pesquisa, teve como objetivo identificar os pontos que a empresa precisa melhorar e identificar também em quais pontos ela se destaca. Por meio da pesquisa, foi possível identificar que alguns clientes sente a falta de uma variedade de marcas e produtos em estoque, pois, pela demanda que a empresa tem, a maioria das vezes o fluxo de serviços é bem elevado causando uma fila de espera para liberação dos serviços.

De uma maneira geral, os questionamentos mais citados foram:

- Variedade de marcas;
- Fornecedores com prazo de entrega mais rápido.

Com isso, foi proposto para que a empresa, faça um controle mais rigoroso por meio de sistema, do que se tem de mercadoria, e conforme for saindo, dando baixa no mesmo, assim, conseguindo ter um melhor controle do que pedir, quando pedir e quais são os produtos que mais tem saídas, e a procurar novos fornecedores, que possuem um tempo de entrega mais ágil.

5.1 GESTÃO

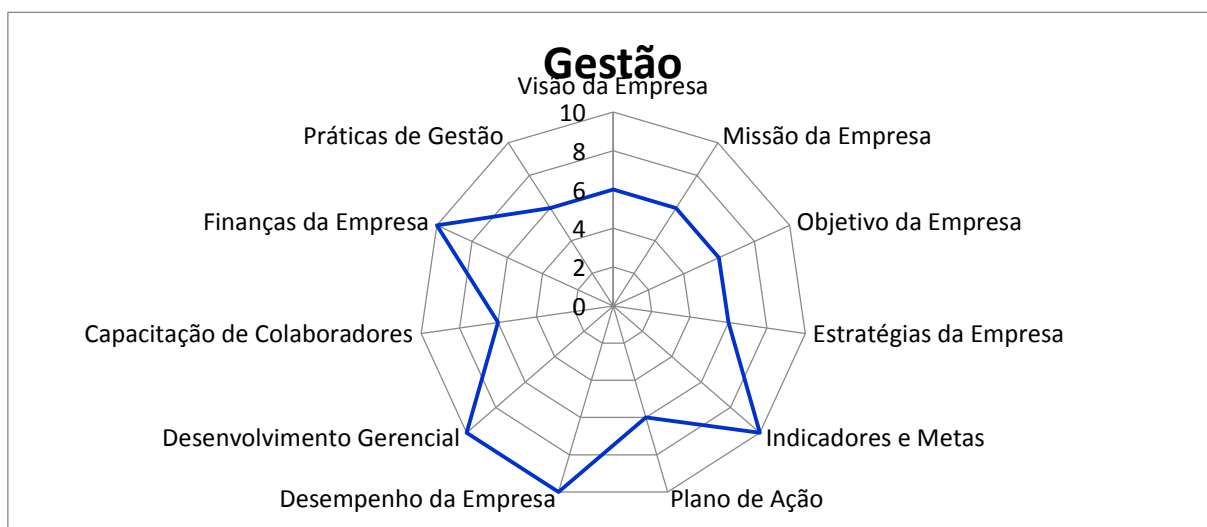
Foi constatado por meio desta pesquisa, que a gestão da empresa Comércio de peças e serviços de Usinagem, possui uma gestão que necessita de algumas melhorias.

O gráfico 2 mostra o diagnóstico da empresa em com relação a gestão:

Gráfico 2- Gestão da Empresa de Telecomunicações

Fonte: Autora do trabalho(2023).

Para que a gestão ocorra de forma mais adequada, é necessário que:



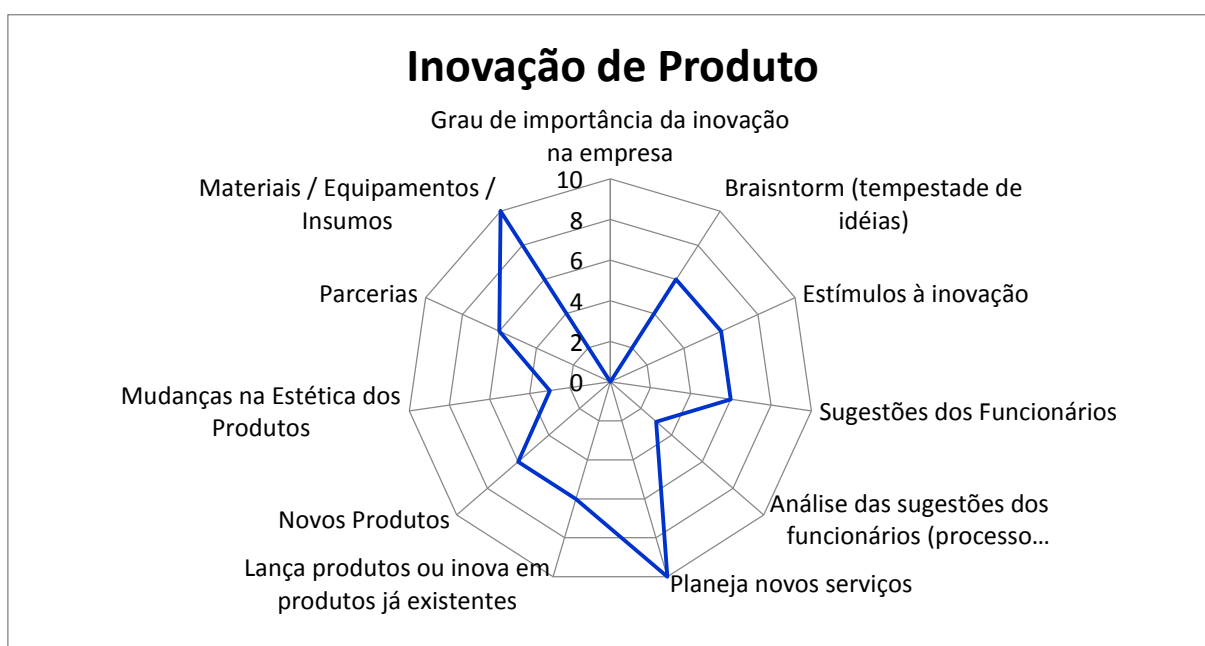
- Tenham foco no objetivo;
- Coloquem metas a serem atingidas;
- Façam relatórios mensais para acompanhar os resultados;

Por meio dessa análise feita, em pesquisa com a empresa, implantando essas ideias acima, a empresa já obteve uma diferença na parte de gestão, onde as compras e gastos são de maneira consciente de acordo os objetivos e metas da empresa para o determinado período.

5.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

A respeito da avaliação da inovação de produtos na empresa, diversos aspectos foram analisados, incluindo a importância dada à inovação, a realização de sessões de brainstorming, o estímulo à inovação, a coleta e análise de sugestões dos funcionários, o planejamento de novos produtos, o lançamento de novos produtos ou aprimoramento de produtos já existentes, as mudanças na aparência dos produtos, as parcerias relacionadas à inovação em materiais, equipamentos e insumos.

No Gráfico 3, apresentamos o posicionamento da empresa em relação à inovação de forma visual.



Fonte: Autora do trabalho (2023).

De acordo com as observações e discussões realizadas na empresa, fica evidente a necessidade de aprimorar o nível de inovação dentro da organização. No setor de metalurgia, que está em constante evolução, a Comércio de peças e serviços de usinagem busca continuamente melhorias e aprimoramentos em termos de inovação.

Compreendemos que a indústria metalúrgica está em constante transformação, exigindo uma abordagem proativa em relação à inovação. Na Comércio de peças e serviços de usinagem, os gestores estão comprometidos em acompanhar e liderar as tendências do setor, investindo em pesquisa, desenvolvimento e implementação de novas tecnologias, processos e ideias que nos permitam permanecer na vanguarda da metalurgia moderna. Esse esforço contínuo capacitará a empresa a atender às crescentes demandas do mercado.

A inovação do produto da Comércio de peças e serviços de usinagem, foi pensado em algo que traga benefícios e praticidade para os consumidores, com isso, foi pensado nas seguintes alternativas:

- Robótica, otimização da produção e a integração do chão de fábrica com toda gestão do negócio, facilitando as tomadas de decisão e melhorando os rendimentos do negócio.
- Automação industrial, é nada mais do que o uso da tecnologia para controlar e tornar autônoma a execução de tarefas, funções e mecanismos com objetivo de otimizar a cadeia produtiva.
- O armazenamento em nuvem trata-se do armazenamento de dados ou arquivos em data centers externos. Na prática, empresas terceiras são responsáveis por um espaço remoto, e cedem esse espaço para usuários armazenarem dados e documentos.

5.3 MARKETING

A facilitação dos processos construtivos é uma busca incansável pelos mais diversos profissionais da área como engenheiros, projetistas, um dos pilares da pesquisa é adequar essa busca aos profissionais qualificados na área que atuam a profissão de maneira que atenda a todo o processo de projeto e desenvolvimento da

empresa, trazendo a economia financeira, rapidez na produção e um maior



aproveitamento dos materiais utilizados (KOTLER, 2000).

Gráfico 3- Marketing da Empresa

Fonte: Autora do trabalho (2023).

Implementar essas melhorias pode ajudar a empresa a aprimorar sua presença no mercado, fortalecer o relacionamento com os clientes e impulsionar o crescimento dos negócios. É importante avaliar cada sugestão em relação aos recursos disponíveis e às necessidades específicas da empresa. Aqui estão algumas sugestões de melhorias que a empresa pode considerar:

- **Diversificação de Canais de Comunicação:** Além do WhatsApp, Instagram e Facebook, a empresa poderia explorar outras plataformas de mídia social, como Twitter, LinkedIn ou TikTok, dependendo do seu público-alvo. Isso ampliaria sua presença online e alcance.

- **Treinamento de Vendedores:** Investir em treinamento contínuo para os vendedores pode melhorar a qualidade do atendimento ao cliente. Eles devem ser bem informados sobre os produtos e serviços da empresa e serem capazes de responder eficazmente às perguntas dos clientes.

- Desenvolvimento de um Aplicativo Móvel: Considerar o desenvolvimento de um aplicativo móvel para facilitar a interação dos clientes com a empresa. Isso pode incluir recursos como pedidos online, rastreamento de entregas e promoções exclusivas para os usuários do aplicativo.

- Campanhas de Marketing Direcionadas: Utilizar os dados das redes sociais e do catálogo virtual para segmentar campanhas de marketing direcionadas aos interesses e necessidades específicas dos clientes.

- Programa de Fidelidade: Implementar um programa de fidelidade para recompensar clientes frequentes. Isso pode incentivar a repetição de compras e aumentar a lealdade à marca.

5.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

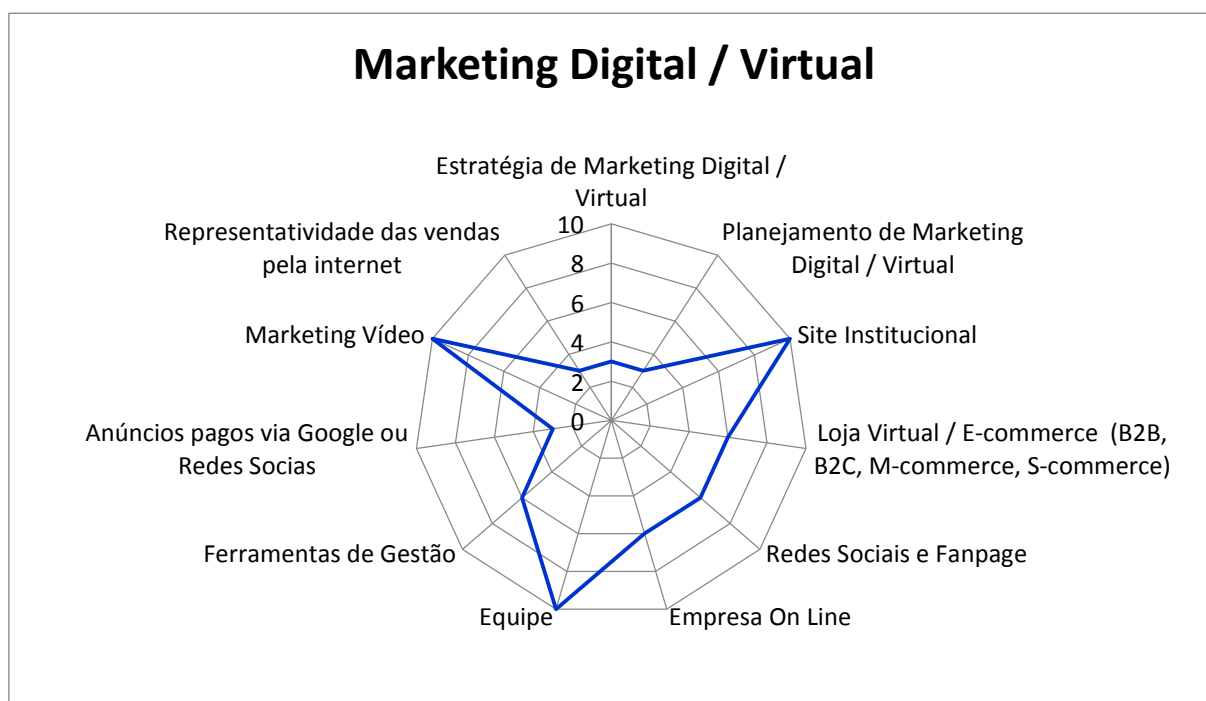
Inovações no setor é de dia após dia pois o ramo da indústria metalúrgica proporciona algumas particularidades em relação aos outros âmbitos da economia, como: natureza única de uma iniciativa, vida útil longa dos frutos, dependência entre empresas e acoplamento de outros setores industriais; além da natureza das inovações na indústria, com uma baixa frequência de inovações radicais, (MARTINS, 2006).

Gráfico 4- Marketing Digital na Empresa

Fonte: Autora do trabalho (2023).

Embora a organização explore o marketing digital, não há uma equipe designada para essa finalidade. A empresa tem uma estratégia de marketing online estabelecida. Atualmente, a empresa utiliza um site institucional para divulgação, contendo informações de contato. Além disso, mantém páginas nas redes sociais, como Facebook e Instagram, onde são feitas postagens sobre a empresa e seus produtos e serviços. A pessoa responsável pelo setor comercial atualmente desempenha o papel de conduzir as atividades de marketing digital na empresa.

Embora a pessoa responsável pelo setor comercial faça um esforço admirável para gerenciar as atividades de marketing digital, é importante reconhecer a necessidade de uma equipe dedicada a essa área. Com uma estratégia de marketing virtual já em vigor, a empresa pode se beneficiar ainda mais investindo em recursos humanos especializados em marketing digital.



Ter uma equipe dedicada ao marketing digital permitiria uma abordagem mais abrangente e estratégica, além de liberar a pessoa responsável pelo setor comercial para focar em suas responsabilidades principais. Isso também poderia resultar em

um aumento na eficácia das campanhas digitais, alcançando um público mais amplo e gerando maior engajamento.

Além disso, considerando a constante evolução das tendências e tecnologias digitais, ter uma equipe especializada garantiria que a empresa esteja sempre atualizada e pronta para aproveitar as oportunidades emergentes no cenário do marketing online.

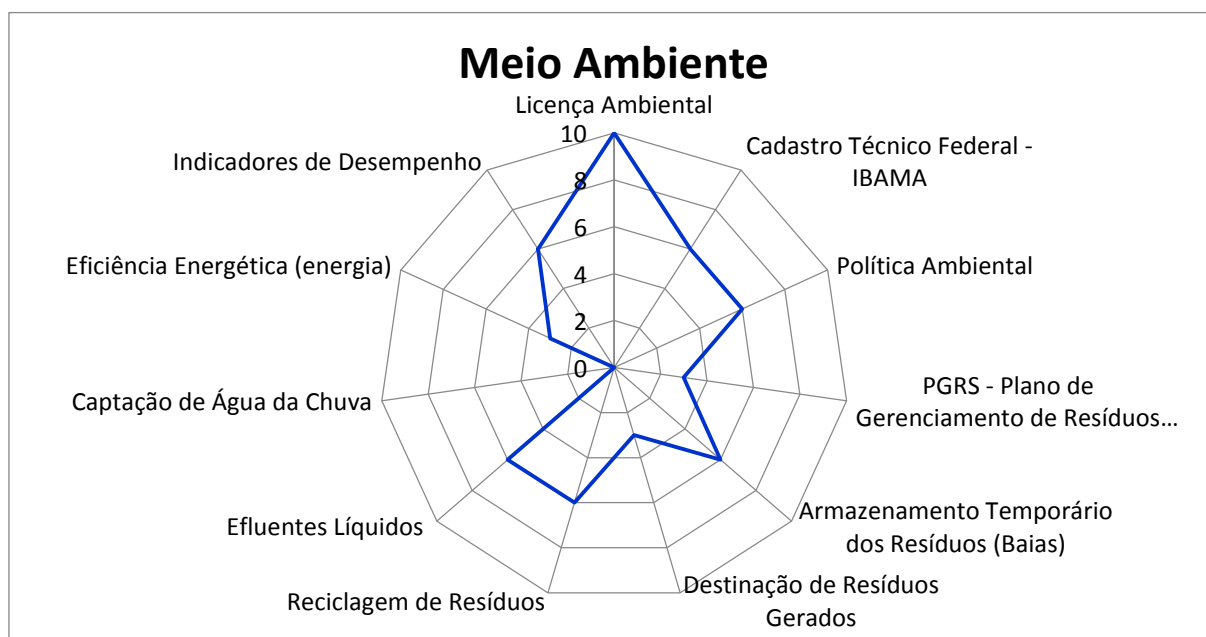
Portanto, a empresa pode considerar a criação de uma equipe de marketing digital para fortalecer ainda mais suas iniciativas de marketing online e garantir um crescimento contínuo e bem-sucedido no ambiente digital.

5.5 MEIO AMBIENTE

A questão ambiental é um elemento de extrema importância para as organizações. A crescente conscientização da sociedade em relação ao meio ambiente torna essencial que as empresas sejam capazes de controlar os efeitos de seus produtos e serviços sobre o ecossistema. Barsano e Barbosa (2014, p. 91) dizem que:

A gestão ambiental é a ciência que estuda e administra o exercício de atividades econômicas e sociais de forma a utilizar de maneira racional os recursos naturais, renováveis ou não, visando preservar um meio ambiente saudável a todas as gerações. Essa ciência deve almejar o uso de práticas que garantam a conservação e a preservação da biodiversidade, a reciclagem das matérias-primas e a redução do impacto ambiental das atividades humanas sobre os recursos naturais.

Gráfico 5- Meio Ambiente da Empresa



Fonte: Autora do trabalho (2023).

Com relação ao meio ambiente, a empresa segue uma política ambiental rigorosa e possui todas as licenças necessárias junto ao IBAMA. No entanto, ainda não implementamos um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS). Atualmente, direcionamos nossos resíduos para empresas especializadas na compra desses materiais. Um dos pontos a serem melhorados é a falta de acompanhamento após a saída desse material de nossas instalações.

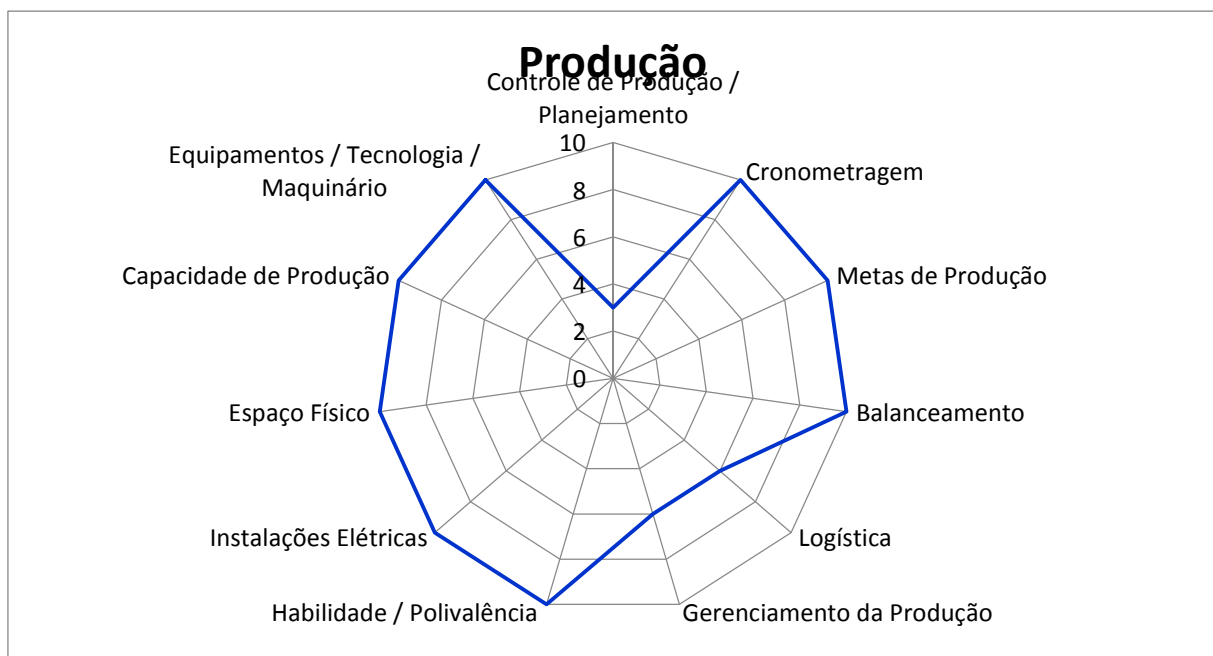
Isso significa que, embora estejamos tomando medidas para gerenciar nossos resíduos de forma responsável, ainda não estamos monitorando de perto o destino final desses materiais. Reconhecemos que essa é uma lacuna em nossa abordagem ambiental e estamos comprometidos em aprimorar nossos processos.

O objetivo da empresa é estabelecer um PGRS abrangente que não apenas atenda aos requisitos legais, mas também promova a sustentabilidade ambiental em todas as etapas do ciclo de vida dos resíduos. Além disso, implementar um sistema de rastreamento para acompanhar o destino e o tratamento dos resíduos após deixarem nossas instalações. Isso nos permitirá garantir que nossos resíduos sejam tratados de maneira ambientalmente responsável, alinhando-se com nossa política ambiental e nosso compromisso com a preservação do meio ambiente.

5.6 PRODUÇÃO

A produção em uma indústria metalúrgica refere-se ao processo de fabricação de produtos metálicos por meio da transformação de matérias-primas metálicas, como ferro, aço, alumínio, cobre, entre outros, em produtos finais. A indústria metalúrgica desempenha um papel fundamental na economia global, uma vez que fornece materiais e componentes essenciais para várias outras indústrias, como construção civil, automobilística, eletrônica, aeroespacial, entre outras.

Gráfico 6- Prestação de Serviço Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho (2023).

Conforme a pesquisa feita na empresa, foi sugerido algumas alternativas para o aumento da produção, Práticas essas que podem ser iniciadas de imediato, para que a empresa possa crescer.

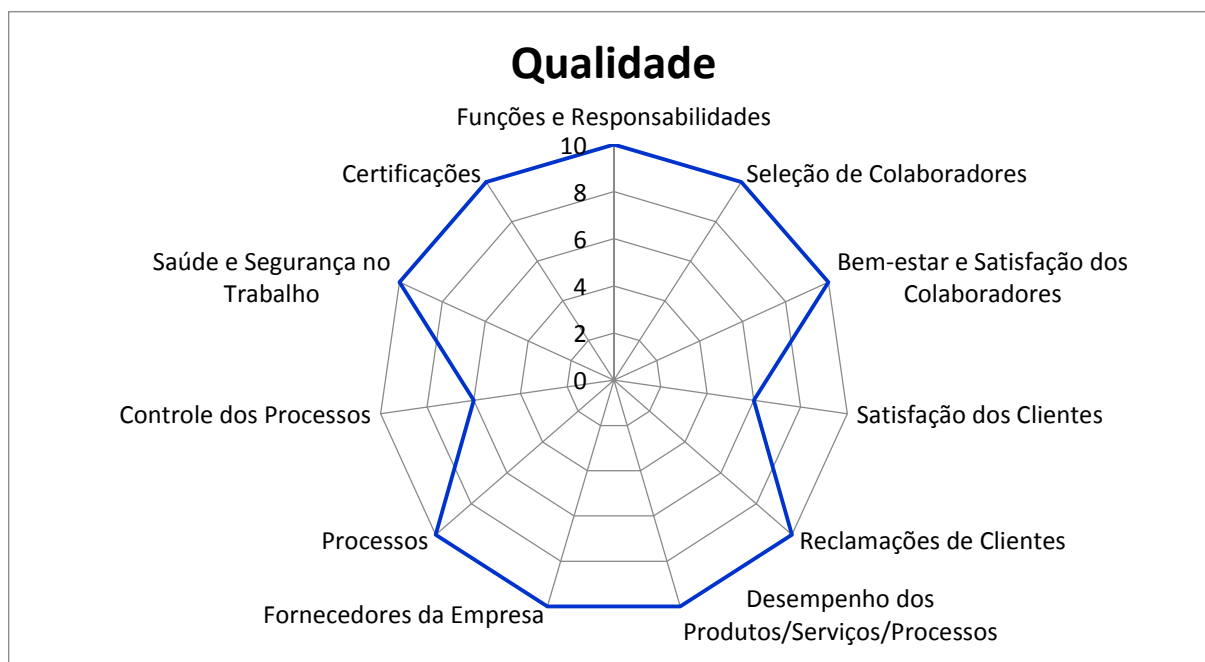
- Contratação de colaboradores;
- Metas realistas;
- Fazer reuniões mensais/semanais;

Reduzir desperdícios de matérias e aumentar o controle sobre o estoque.

5.7 QUALIDADE

A qualidade é uma estratégia em que o empresário pode analisar e manter o que os clientes buscam, para satisfazer as suas necessidades. No ambiente empresarial encontra-se a qualidade em diversas partes, como nos processos, nas pessoas, nos produtos, entre outros. Para Kirchner, Kaufmann e Schmid (2008, p. 8) acrescentam que “qualidade é o atendimento de exigências e expectativas de clientes.”

O Gráfico 8 - relação às questões avaliadas sobre a qualidade:



Fonte: Autora do trabalho (2023).

A qualidade apresenta vários aspectos positivos, tais como o desempenho dos produtos, a saúde e a segurança no local de trabalho, o tratamento das reclamações dos clientes e o processo de seleção de colaboradores. Quando ocorrem reclamações por parte dos clientes, estas são devidamente registradas e tratadas, garantindo que o cliente é informado sobre a solução encontrada. Além disso, os fornecedores da empresa são submetidos a avaliações. A seleção de colaboradores é conduzida de acordo com um padrão estabelecido para todas as funções, levando em consideração os requisitos e responsabilidades específicas de cada posição. No entanto, é importante destacar que a empresa ainda não obteve qualquer certificação reconhecida pelos seus clientes.

6 PLANO DE AÇÃO

Um plano de ação para uma empresa metalúrgica é um documento que delinea as estratégias, metas e etapas específicas que a empresa pretende seguir para alcançar seus objetivos. Ele é uma ferramenta essencial para orientar a empresa na implementação de suas iniciativas e na resolução de desafios (HITT, 2014).

6.1 GESTÃO

Além disso, Hitt (2014) explica que no âmbito da indústria metalúrgica, o setor comercial está intimamente interligado com seus fornecedores. Essa interdependência, aliada à sensibilidade da economia do país, atua como um obstáculo à adoção de medidas racionalizadas e inovações tecnológicas, especialmente as mais disruptivas.

De acordo com Nogueira (2014), a mera aplicação de uma inovação na empresa não é suficiente para assegurar sua consolidação. É imperativo incorporá-la ao sistema produtivo de maneira gradual e evolutiva.

Adicionalmente, surge a questão da resistência por parte dos profissionais em relação à introdução do novo. Segundo Oliveira (2009), a aversão à mudança é uma reação perfeitamente comum e previsível em todos os indivíduos.

Figura 6: Plano de ação – Gestão

PLANO DE AÇÃO - GESTÃO	
ÁREA	GESTÃO
TÓPICO	Missão da empresa
SITUAÇÃO	A missão está definida e registrada de forma escrita e conhecida e entendida por alguns colaboradores
O QUE FAZER? AÇÕES	Melhorias e reuniões
COMO FAZER? ATIVIDADES	No horário de serviço, fazendo reunião com os gestores, implementando novos costumes
ATÉ QUANDO?	Ao longo dos próximos 12 meses.
QUEM FARÁ?	Gestor
ONDE FAZER?	Em todos os departamentos envolvidos na empresa
CUSTO	Não há custos

Fonte: A autora (2023)

Para estabelecer com clareza a missão e os objetivos da empresa, os gestores devem conduzir reuniões para elaboração e implementar aprimoramentos que tornem a empresa mais visível e acessível a todos os colaboradores.

Dado que o cenário de mercado passa por transformações constantes, especialmente com a crescente influência da era digital, torna-se imperativo que a empresa adote a flexibilidade como princípio. Isso permitirá ajustar o desempenho e as estratégias de acordo com essas mudanças, mantendo os funcionários sempre atualizados. Nesse contexto, é essencial reavaliar regularmente a missão da empresa para garantir sua relevância.

Os líderes precisam aprimorar a comunicação entre as equipes, promovendo a conscientização de todos os departamentos e colaboradores sobre suas responsabilidades e os desafios que a empresa pode enfrentar. É crucial que os profissionais envolvidos no projeto compreendam e respeitem os prazos estabelecidos previamente.

Estabelecer metas precisas, atribuir responsabilidades a cada membro da equipe, gerenciar riscos de maneira eficaz, adotar ferramentas de software de qualidade e monitorar os resultados contribuirão significativamente para o alcance bem-sucedido dos objetivos finais.

6.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Na busca pela inovação de produtos, é fundamental que a empresa reconheça a importância desse aspecto e que os setores administrativo e operacional considerem a possibilidade de buscar o apoio de equipes capacitadas. A realização de treinamentos, como palestras e cursos, dentro da organização tem como objetivo adquirir conhecimento sobre as inovações do cotidiano, visando oferecer novos serviços ou aprimorar os já existentes, com o intuito de facilitar ainda mais a vida dos clientes (ORLICKAS, 2010).

Uma abordagem interessante para inovar é a chamada inovação aberta, que consiste em combinar ideias internas e externas para alcançar resultados inovadores. Isso significa que a empresa busca inspiração tanto dentro quanto fora de seus limites, utilizando ideias, processos e pesquisas abertas (NOGUEIRA, 2014).

No estímulo à inovação, é essencial que os gestores incentivem os colaboradores a sugerirem novas formas e ideias para a melhoria de todo o processo interno da empresa. Dessa forma, os processos administrativos e de vendas dos serviços serão aprimorados tanto para os clientes quanto para os colaboradores internamente (ORLICKAS, 2010).

Figura 7: Plano de Ação – Inovação do Produto

PLANO DE AÇÃO - INOVAÇÃO DE PRODUTO	
ÁREA	INOVAÇÃO DE PRODUTO
TÓPICO	Inovação na empresa
SITUAÇÃO	Identificar as áreas específicas na empresa metalúrgica que necessitam de inovação
O QUE FAZER? AÇÕES	Determinar o tipo de inovação desejado, como inovação de produtos, processos, organizacional, etc.
COMO FAZER? ATIVIDADES	Descrever as abordagens e métodos que serão usados para implementar a inovação. Listar os recursos necessários, como pessoal, tecnologia, orçamento, etc.
ATÉ QUANDO?	Quando todos compreenderem a inovação
QUEM FARÁ?	Gestor
ONDE FAZER?	Definir quais departamentos ou processos específicos serão afetados pela inovação. Determinar se a inovação será implementada em um departamento piloto antes de ser expandida para toda a empresa.
CUSTO	Recursos humanos e Investimento em software de otimização

Fonte: A autora (2023).

6.3 MARKETING

No Marketing de planejamento o departamento vai criar um plano de marketing que envolva departamentos da empresa, canais de distribuição e comunicação, são ações para que todos da empresa não tenham dúvidas dos planejamentos e metas da organização (KOTLER, 2000).

O departamento precisa avaliar quais são os fatores externos e internos que podem influenciar a empresa, analisar o segmento e o serviço para ver a capacidade do negócio. O plano de marketing tem que ser voltado para o público-alvo. Analisar o mercado também é importante, prestando atenção nas demandas, no potencial, na previsão e taxa de crescimento e de participação do mercado (ROCHA, 2014).

Porter (2006) afirma que na comunicação com os clientes a empresa precisa de um plano de pós-vendas com comunicação ativa, buscando ouvir os clientes de uma forma clara e aberta as críticas e buscando sempre melhorar o serviço prestado conforme as necessidades dos seus clientes.

Figura 08: Plano de Ação – Marketing

PLANO DE AÇÃO - MARKETING		
ÁREA	MARKETING	MARKETING
TÓPICO	Planejamento de marketing	Comunicação com os clientes
SITUAÇÃO	Planejamento formalizado parcialmente	Processo de comunicação informal, somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa
O QUE FAZER? AÇÕES	Criar canais de distribuição e comunicação	Criar um pós-venda
COMO FAZER? ATIVIDADES	ações com planejamento totalmente organizado para que não tenha dúvidas dos serviços prestados pela empresa	O departamento de marketing gere ações voltadas diretamente com os clientes
ATÉ QUANDO?	Até que a formalização aconteça	mar/24
QUEM FARÁ?	Dep. Marketing	Dep. Marketing
ONDE FAZER?	Na empresa	Pelo telefone, por e-mail, pessoalmente através dos vendedores
CUSTO	Custos com criação dos canais e hora de marketing	custos com ligação

Fonte: A autora (2023)

O departamento precisa criar metas para os responsáveis que estão em contato mais próximo dos clientes no dia a dia, fazendo um questionário rápido para as clientes responderem o que a empresa precisa melhorar e aperfeiçoar em seus serviços. Assim criar planos e estratégias de ações de melhorias já quando começam a aparecer às falhas.

6.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

De acordo com Kotler (2015) no marketing digital/ virtual a empresa deve investir em treinamento para a equipe de marketing, com cursos atualizados de marketing digital, com finalidade de obter conhecimento para realizar um planejamento estruturado e formalizado.

Figura 09: Plano de Ação – Marketing Digital/Virtual

PLANO DE AÇÃO - MARKETING DIGITAL/VIRTUAL		
ÁREA	PLANEJAMENTO MARKETING DIGITAL/VIRTUAL	Site Institucional
TÓPICO	Planejamento de marketing digital/virtual	Site atualizado eventualmente design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conctado as redes sociais
SITUAÇÃO	Planejamento mal estruturado	Site atualizado eventualmente design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conctado as redes sociais
O QUE FAZER ? AÇÕES	Palestras, workshop, que inovem ideias de planejamento, para estruturação	Atualizar o site da empresa com notícias e imagens adequadas, aprimoradas da empresa e informações institucionais
COMO FAZER? ATIVIDADES	Investindo em cursos de marketing digital constantemente	Agenciar uma empresa especializada no assunto
ATÉ QUANDO?	Mai./24	Mai./24
QUEM FARÁ?	Consultoria de Marketing digital	Consultoria de Marketing
ONDE FAZER?	Na empresa ou online	na empresa, no setor de marketing/ software
CUSTO	Hora do consultor	visitas de consultores

Fonte: A autora (2023)

Contar com um departamento ativo em marketing digital atualmente representa um dos aspectos mais crucial para qualquer empresa. Esse setor desempenha o papel fundamental de garantir que a empresa seja prontamente visível e procurada sempre que um cliente necessitar dos serviços oferecidos.

Atualizar e desenvolver melhor o site institucional da empresa, que já existe, porém não é constantemente atualizado, e nem é alimentado de uma maneira que os clientes tenham informações atualizadas dos serviços prestados.

Fazer com que site tenha uma plataforma fácil e dinâmica, com conteúdo relevante para o público-alvo sempre, que o cliente tenha acesso fácil para a comunicação com a empresa e que o site tenha integração com todas as redes sociais da empresa.

6.5 MEIO AMBIENTE

Figura 10: Plano de Ação – Meio Ambiente

PLANO DE AÇÃO - MEIO AMBIENTE	
ÁREA	MEIO AMBIENTE
TÓPICO	Armazenamento temporário dos resíduos
SITUAÇÃO	Não tem local apropriado para armazenamento dos resíduos
O QUE FAZER ? AÇÕES	Providenciar um espaço que seja utilizado para destino correto dos resíduos
COMO FAZER? ATIVIDADES	Contratar um gestor ambiental ou terceirizar
ATÉ QUANDO?	Quando a obra estiver pronta
QUEM FARÁ?	
ONDE FAZER?	Nos locais corretos dentro da empresa
CUSTO	Materiais e operários

Fonte: A autora (2023)

Providenciar armazenamento para a destinação correta dos resíduos, a empresa precisa contratar um gestor ambiental, para criar um projeto em locais adequados, lugares para que cada resíduo produzido pela empresa seja armazenado corretamente e enviado para os destinos.

A empresa vai precisar ter alguém sempre vistoriando para garantir que durante a manipulação dos resíduos seja realizado de maneira responsável, reduzindo as chances de sanções ambientais, e obtendo a redução de desperdícios.

6.6 PRODUÇÃO

No controle de produção o setor PCP e o gestor responsável pelo controle deve organizar o sistema operacional, fazendo com que os processos sejam eficientes e de claro entendimento de todos, visando sempre otimizar os resultados. Fazer um processo de planejamento com um gestor do PCP que consiga planejar quando, onde e em que ordem o serviço prestado seja executado com perfeição (NOGUEIRA, 2014).

Figura 11: Plano de Ação – Produção

PLANO DE AÇÃO - PRODUÇÃO		
ÁREA	PRODUÇÃO	PRODUÇÃO
TÓPICO	Controle de produção / Planejamento	Cronometragem
SITUAÇÃO	Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam a produção	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos
O QUE FAZER ? AÇÕES	Programar o setor de PCP completo e eficiente que vá controlar toda a produção	Utilizar constantemente a cronometragem nos processos de tempos e métodos para otimizar os serviços
COMO FAZER? ATIVIDADES	Organizar o sistema operacional, maximizando os processos tendo um controle total	Programar o processo de tempo em todos os setores para que aja uma máxima eficiência do serviço prestado
ATÉ QUANDO?	Mai./24	Mai./24
QUEM FARÁ?	Gestor de controle de produção	Gestor de controle de produção
ONDE FAZER?	Departamento operacional	Departamento operacional
CUSTO	Sistemas e operarios	Sistemas e operarios

Fonte: A autora (2023)

O Gestor de produção deve programar a cronometragem para que os processos de tempo dos setores sejam de máxima eficiência fazendo com que a empresa consiga entregar para os seus clientes o seu objetivo, que é prestar o serviço com a melhor qualidade no menor tempo possível. Com a cronometragem a empresa vai conseguir medir a produtividade, conhecer sua capacidade, verificar as

necessidades e atender com precisão o porquê, como, quando e onde as ocorrências prejudiciais a cadeia produtiva acontecem e em quais proporções.

6.7 QUALIDADE

Na qualidade de bem-estar e satisfação dos colaboradores o departamento de RH deve promover a capacitação de todos os envolvidos na empresa, visando sempre fazer análises regulares para que todos consigam exercer sua função de uma maneira prazerosa, conseguindo obter o máximo de cada colaborador (LIMA, 2019).

Figura 12: Plano de Ação - Qualidade

PLANO DE AÇÃO - QUALIDADE		
ÁREA	QUALIDADE	QUALIDADE
TÓPICO	Bem-estar e satisfação dos colaboradores	satisfação dos clientes
SITUAÇÃO	melhorias com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores	A satisfação dos clientes não é avaliada
O QUE FAZER? ? AÇÕES	Identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares	Avaliar pela métrica NPS
COMO FAZER? ATIVIDADES	Ações do setor de RH para promover e capacitar todos os colaboradores	promover contato com os clientes
ATÉ QUANDO?	JAN./23	JAN./23
QUEM FARÁ?	Gestores e RH	Direto comercial
ONDE FAZER?	Na empresa, sala de reuniões e treinamentos. Todos os colaboradores	Departamento comercial
CUSTO	treinamento dos colaboradores	treinamento dos colaboradores

Fonte: A autora (2023)

Oferecer algum benefício para o bem-estar de todos, como momentos de descontração, saúde e incentivo para práticas de atividades que beneficiem a vida do colaborador. Colaborador interessado é colaborador com confiança para efetuar e dar o seu melhor.

Na satisfação dos clientes, a empresa deve promover uma avaliação métrica com NPS, criando vínculo com os clientes, e fazer que eles se sintam parte da

empresa, promovendo contato direto com os clientes de uma forma clara e rápida com uma simples pergunta: qual a probabilidade de o cliente recomendar a empresa para outras pessoas com escala de 0 a 10.

7. CRONOGRAMA DAS AÇÕES

A implantação de um cronograma de ações dentro da empresa Comércio de peças e serviços de usinagem, ocorre a partir de reuniões, explicando quais os temas, onde foi ouvido as opiniões dos proprietários, possibilitando que eles colocassem em questão quais pontos seriam importantes para a melhora da empresa.

Quadro 4: Cronograma de ações da Empresa– 10/2023

AÇÕES	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 5
Implantação do programa 5S	X				
Contratar uma empresa de contabilidade	X				
Novos meios de divulgação		X			
Estudar novas técnicas de vendas			X		
Localizar empresas de novas cidades e fazer uma apresentação					X
Verificar saídas/entradas/contas/faturamento do mês anterior	X				

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Com a formulação do cronograma de ação para a empresa, onde será feito mensalmente, com o objetivo de alcançar novas metas construindo uma gestão mais organizada.

8. VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

A viabilidade financeira, é usado para calcular as despesas e lucros da empresa, onde é permitido calcular o investimento tanto de tempo quanto de dinheiro necessário para a implementação de um projeto viável para os investidores.

8.1 INVESTIMENTOS

Análise de investimentos pode ser considerada um conjunto de técnicas que permitem a comparação entre os resultados de tomada de decisões referentes a alternativas diferentes de forma científica.

Um estudo de análise de investimentos compreende, como um investimento a ser realizado, enumeração de alternativas viáveis, análise de cada alternativa, comparação das alternativas e posteriormente a escolha da melhor alternativa.

De acordo com Kassai, Santos e Assaf Neto (2007, p. 98),

Os dados e informações empregados nessas análises são, muitas vezes, estimativas de valores. Embora esses dados possam ser as melhores projeções possíveis, não existe certeza absoluta sobre a ocorrência dos números esperados. Assim, estamos a todo instante fazendo previsões sobre o futuro, sobre os resultados que nossos atos e decisões poderão desencadear.

O retorno lucrativo e sustentável é a base dos motivos que levam os gestores a realizarem investimentos. Para que gere valores ou riqueza, os retornos destes investimentos deverão ser superiores ao custo dos capitais neles empregados, fazendo com que os valores líquidos dos resultados sejam positivos.

O conceito da empresa, é uma indústria de fabricação de peças e manutenção de máquinas industriais, revenda de peças pneumáticas entre outras peças de reposição que não conseguimos produzir. Abaixo a tabela que a empresa Comércio de peças e serviços de usinagem possui de investimentos e fontes.

Quadro 05: Investimentos e fontes

INVESTIMENTOS	
Equipamentos de informática	55.000,00
Móveis e utensílios	38.000,00
Instalações	1.000.000,00
Aquisição de um automóvel	200.000,00
Estoque	50.000,00
Capital de giro	4.000.000,00

Total dos investimentos	5.593.000,00
FONTES	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

De acordo com os dados obtidos através da tabela, visando os valores dos investimentos para melhorar a loja, para que não haja perdas financeiras no projeto de investimento, é necessário que sejam usados métodos e técnicas.

8.2 CUSTOS

Toda e qualquer empresa que faz parte de um sistema econômico inteiro, e não deve ser avaliada como se fosse algo isolado. Nesse sentido, a avaliação econômica do projeto é muito importante, pois analisa o projeto dentro de um contexto mais amplo. Com base em estudos técnicos e financeiros, onde é feita uma comparação de custos e benefícios, podem-se obter elementos de convicção para decidir sobre a viabilidade e oportunidade do projeto (BARNEY, 2011).

O estudo econômico-financeiro inicia-se com a correção dos recursos financeiros, materiais e humanos do empreendimento, para apuração de seu capital inicial. Segundo CHIAVENATO (2012, p. 29) esta “constituição de capital é o recurso financeiro básico da empresa: o investimento feito pelos proprietários ou acionistas para a criação e funcionamento do negócio”.

Segundo CHIVENATO (2012), o capital inicial pode ser de dois tipos: patrimônio líquido, constituído pelo capital dos proprietários e acionistas da empresa, e capital de terceiros, constituído pelos recursos obtidos por meio de empréstimos, debêntures ou outras modalidades de crédito.

A empresa Comércio de Peças e Serviços de Usinagem, foi fundada em 2014, por meio de patrimônio líquido, atualmente os custos que a empresa tem são os custos de água, luz, telefone, internet, matéria prima, impostos, taxas, salários.

Quadro 06: Custos da empresa Comércio de Peças e Serviços de Usinagem

Água/Luz/Telefone/Internet	R\$ 4.100,00
Materiais de Uso Interno	R\$ 2.600,00
Fornecedores	R\$104.512,07

Impostos	R\$38.000,00
Manutenção	R\$ 3.000,00
Taxas	R\$ 4.000,00
Salários	R\$ 46.931,13

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Acima consta os gastos que a empresa possui mensalmente, caracterizando os custos, fixos e variáveis, onde os fixos são os salários, água, luz, telefone, internet, impostos e taxas, e os variáveis são os fornecedores, as embalagens, manutenção.

1. Água/Luz/Telefone/Internet (R\$ 4.100,00): Essa é a soma dos custos relacionados aos serviços de água, eletricidade, telefone e internet para a sua empresa. São gastos essenciais para manter o funcionamento do escritório ou local de trabalho;

2. Materiais de Uso Interno (R\$ 2.600,00): Esta categoria inclui despesas com materiais de escritório, suprimentos de papelaria, produtos de limpeza, ou quaisquer outros itens usados internamente na empresa;

3. Fornecedoros (R\$ 104.512,07): Isso representa os pagamentos feitos a fornecedores pelos produtos ou serviços que a sua empresa adquire para operar ou produzir bens. Pode incluir matérias-primas, componentes, mercadorias para revenda, etc.

4. Impostos (R\$ 38.000,00): Essa é a quantia que a empresa paga em impostos. Os impostos podem incluir o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), entre outros, dependendo da natureza e localização da empresa;

5. Manutenção (R\$ 3.000,00): Essa é a despesa destinada à manutenção de equipamentos, instalações físicas ou veículos da empresa. Pode incluir reparos, peças de reposição e serviços de manutenção;

6. Taxas (R\$ 4.000,00): Essa categoria pode abranger diversas taxas que a empresa deve pagar, como taxas de licenciamento, taxas de alvará, taxas de registro, entre outras;

7. Salários (R\$ 46.931,13): Este é o montante gasto com os salários dos funcionários da empresa. Pode incluir salários de funcionários em tempo integral, meio período, temporários, e outros benefícios relacionados aos funcionários.

Esses são os principais tipos de despesas que uma empresa pode ter, e eles são cruciais para o funcionamento e a gestão financeira da empresa. Se você tiver alguma pergunta específica sobre esses custos ou precisar de análises mais detalhadas, sinta-se à vontade para perguntar.

8.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO

A DRE é um relatório contábil que tem por função evidenciar as operações da empresa, para saber se ela está obtendo lucro ou prejuízo em determinado tempo. É uma ferramenta obrigatória que deve ser publicada todos os anos fiscais.

Figueiredo (2008, p. 127), descreve a seguinte afirmação: “a DRE é extremamente relevante para avaliar o desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo. O lucro é o objetivo principal das empresas.”

Figura 13: Demonstração do resultado do exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2022

RECEITA OPERACIONAL BRUTA		
VENDA DE PRODUTOS	2.022.054,04	
VENDA DE MERCADORIAS	416.505,82	
SERVIÇOS PRESTADOS NO MUNICIPIO	125.330,65	<u>2.563.890,51</u>
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA		
(-) DEVOLUÇÃO DE VENDA DE PRODUTOS	(18.888,85)	
(-) DEVOLUÇÃO DE VENDA DE MERCADORIAS	(14.099,67)	
(-) SIMPLES NACIONAL	(283.296,50)	<u>(316.285,02)</u>
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA		<u>2.247.605,49</u>
CUSTOS		
MATÉRIA-PRIMA	(624.955,31)	
MATERIAL DE USO E CONSUMO NA PRODUÇÃO	(2.187,15)	
(-) DEVOLUÇÃO DE MATÉRIA PRIMA	402,88	
(-) DEVOLUÇÕES DE MERCADORIAS	4.814,42	
(-) ANULAÇÃO DE FRETES	67,58	
DEPRECIACÃO FABRICA	(6.413,33)	
MERCADORIAS PARA REVENDA	(218.649,91)	
FRETES E CARRETOS S/ COMPRAS	(30.560,67)	
INDUSTRIALIZAÇÃO EFETUADA POR TERCEIROS	(9.689,00)	<u>(887.170,49)</u>
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		<u>1.360.435,00</u>
RECEITA LÍQUIDA		<u>1.360.435,00</u>
DESPESAS OPERACIONAIS		<u>(586.539,86)</u>
DESPESAS COM VENDAS		
FRETES E CARRETOS S/ VENDAS	(2.832,57)	<u>(2.832,57)</u>
DESPESAS COM PESSOAL		
SALÁRIOS E ORDENADOS	(249.586,77)	
PRÓ-LABORE	(33.061,92)	
13º SALÁRIO	(21.607,48)	
FÉRIAS	(31.083,48)	
FGTS	(30.502,22)	
ASSISTÊNCIA MÉDICA E SOCIAL	(13.051,56)	
SALDO SALARIO - RESCISÃO	(4.452,17)	
INDENIZAÇÕES E AVISO PRÉVIO	(1.733,74)	
VALE ALIMENTAÇÃO	1.306,80	
DESPESAS COM ALIMENTAÇÃO	(8.939,56)	
FARMACIA	(4.597,85)	
VALE TRANSPORTE	(214,08)	<u>(397.524,03)</u>
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		
ENERGIA ELÉTRICA	(23.519,87)	
ÁGUA E ESGOTO	(2.554,64)	
TELEFONE	(8.319,25)	
SEGUROS	(4.178,33)	
HONORÁRIO CONTÁBIL	(6.669,78)	
SERVIÇOS PRESTADOS POR TERCEIROS	(7.671,62)	
COMBUSTÍVEL PARA CONSUMO	(36.961,48)	
MATERIAL DE USO NA ADMINISTRAÇÃO	(1.044,72)	
DESPESA COM CERTIFICAÇÃO DIGITAL	(395,86)	
SISTEMAS OPERACIONAIS	(1.423,69)	

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2022

DESPESAS ADMINISTRATIVAS		
DESPESAS POSTAIS	(661,41)	
SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA	(1.814,22)	
DEPRECIACÃO ADMINISTRAÇÃO	(28.324,32)	
HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS	(6.500,00)	
JUROS DE MORA	(47,46)	<u>(130.086,65)</u>
DESPESAS TRIBUTARIAS		
IMPOSTOS E TAXAS MUNICIPAIS	(3.291,00)	
MULTAS DE MORA	(8.472,80)	
IMPOSTOS E TAXAS ESTADUAIS	(2.863,99)	
IRRF SOBRE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	(205,36)	<u>(14.833,15)</u>
DESPESAS FINANCEIRAS		
JUROS PASSIVOS	(7.332,83)	
TARIFAS BANCARIAS	(33.930,63)	<u>(41.263,46)</u>
RECEITAS FINANCEIRAS		
JUROS DE APLICAÇÕES	859,54	<u>859,54</u>
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		
RECUPERAÇÃO DE DESPESA	2.697,70	<u>2.697,70</u>
RESULTADO OPERACIONAL		<u>777.452,38</u>
RESULTADO ANTES DO IR E CSLL		<u>777.452,38</u>
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		<u>777.452,38</u>

Fonte: Elaborado pela empresa (2023)

A DRE apresenta uma análise conjunta de atividades de lucro e custos que a empresa possui, onde é possível perceber de forma clara todos os números que a empresa possui, auxiliando melhor no controle da organização.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um dos principais relatórios financeiros de uma empresa e tem como objetivo mostrar o desempenho financeiro da empresa durante um período de tempo específico, geralmente um trimestre ou um ano fiscal. A DRE é essencial para avaliar a rentabilidade de uma empresa e entender como suas receitas e despesas impactaram seus resultados.

Aqui está uma explicação geral sobre os principais componentes da DRE:

- Receitas Operacionais:** São as receitas geradas pelas atividades principais da empresa, como a venda de produtos ou a prestação de serviços. Isso inclui a receita bruta das vendas, descontos e devoluções.

- Custos dos Produtos ou Serviços Vendidos (CPV/CSV):** Essa categoria inclui todos os custos diretamente associados à produção ou entrega dos produtos ou serviços vendidos. Isso pode incluir custos de matéria-prima, mão de obra direta, custos de produção e outros custos relacionados à produção.

- Margem Bruta:** A margem bruta é calculada subtraindo o CPV/CSV das receitas operacionais. Ela representa a lucratividade das operações principais da empresa antes de considerar despesas operacionais adicionais.

- Despesas Operacionais:** Essas despesas incluem todos os custos relacionados à administração e operação do negócio, como salários de funcionários, aluguel, despesas de marketing, despesas de vendas, depreciação e amortização, entre outros.

- Lucro Operacional:** O lucro operacional é calculado subtraindo as despesas operacionais da margem bruta. Ele representa o lucro obtido pelas operações principais da empresa antes de considerar despesas financeiras e impostos.

- Despesas Financeiras: Essas despesas incluem juros pagos sobre dívidas e outras despesas financeiras relacionadas ao financiamento da empresa.
- Lucro Antes dos Impostos (LAIR): O LAIR é calculado subtraindo as despesas financeiras do lucro operacional. Ele representa o lucro da empresa antes de impostos.
- Imposto de Renda e Contribuição Social: Essas são as obrigações fiscais da empresa com o governo. O valor é calculado com base no lucro antes dos impostos.
- Lucro Líquido: O lucro líquido é calculado subtraindo o imposto de renda e a contribuição social do LAIR. Ele representa o lucro final da empresa após todas as obrigações fiscais.

A DRE é uma ferramenta importante para avaliar a saúde financeira de uma empresa, determinar sua rentabilidade e identificar áreas que podem precisar de melhorias. É também um dos principais relatórios usados por investidores, credores e outras partes interessadas para tomar decisões informadas sobre a empresa. É importante notar que a estrutura e os termos específicos da DRE podem variar de acordo com as normas contábeis e regulamentações locais, por isso é fundamental consultar um contador ou profissional financeiro qualificado para garantir que a DRE esteja em conformidade com as normas aplicáveis.

8.4 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial é um documento contábil que apresenta a situação financeira de uma empresa em determinado período de tempo. Ele é dividido em três partes: ativo, passivo e patrimônio líquido. O ativo compreende os bens e direitos da empresa, enquanto o passivo representa as obrigações e dívidas. O patrimônio líquido corresponde à diferença entre o ativo e o passivo, ou seja, o valor que representa o capital dos proprietários. O balanço patrimonial é utilizado para avaliar a saúde financeira da empresa e tomar decisões estratégicas (OLIVEIRA, 2010).

Kepler (2019) explica que o Balanço Patrimonial tem por função apresentar qual a posição contábil que a empresa encontra. É constituído por três importantes contas, sendo elas: Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

Figura 14: Balanço Patrimonial

Empresa: **CETILLUR COMERCIO DE PECAS E SERVICOS DE USINAGENS EIRELI**
 C.N.P.J.: 20.372.028/0001-67
 Balanço encerrado em: 31/12/2022

Folha: 0001

BALANÇO PATRIMONIAL

Descrição	Saldo Atual
ATIVO	3.941.689,99D
ATIVO CIRCULANTE	3.561.803,38D
DISPONÍVEL	49.252,45D
CAIXA	58.150,57D
CAIXA GERAL	58.150,57D
BANCOS CONTA MOVIMENTO	59.625,45C
BANCO BRADESCO S/A.	39.476,69C
BANCO CRESOL	67,56D
BANCO SICOOB	20.216,32C
APLICAÇÕES FINANCEIRAS LIQUIDEZ IMEDIATA	50.727,33D
APLICAÇÃO BANCO CRESOL	50.727,33D
CLIENTES	2.107.618,21D
DUPLICATAS A RECEBER	2.149.119,24D
CLIENTES DIVERSOS	2.149.119,24D
(-) DUPLICATAS DESCONTADAS	41.501,03C
(-) DUPLICATAS DESCONTADAS	41.501,03C
OUTROS CRÉDITOS	1.404.932,72D
ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES	1.325.773,97D
PAGAMENTOS A IDENTIFICAR INFERIOR A R\$1.500,00	117.787,60D
PAGAMENTOS A IDENTIFICAR SUPERIOR A R\$1.500,00	622.296,26D
PAGAMENTOS A IDENTIFICAR GRUPO EVOLUTION	585.690,11D
ADIANTAMENTO A EMPREGADOS	1.109,08D
ADIANTAMENTO DE 13º SALÁRIO	1.109,08D
ADIANTAMENTO A SOCIOS	78.049,67D
ANTECIPAÇÃO DE LUCROS A SÓCIO MARCIO JOSE NEVES	78.049,67D
ATIVO NÃO-CIRCULANTE	379.886,61D
IMOBILIZADO	379.886,61D
IMÓVEIS	49.500,00D
TERRENOS	49.500,00D
MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS	111.000,00D
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	111.000,00D
VEÍCULOS	283.242,29D
VEÍCULOS	283.242,29D
(-) DEPRECIações, AMORT. E EXAUS. ACUMUL	63.855,68C
(-) DEPRECIações DE MÁQUINAS, EQUIP. FER	6.413,33C
(-) DEPRECIações DE VEÍCULOS	57.442,35C
PASSIVO	3.941.689,99C
PASSIVO CIRCULANTE	441.703,61C
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	121.293,12C
EMPRÉSTIMOS	121.293,12C
PRONAMPE - BANCO BRADESCO	121.293,12C
FORNECEDORES	147.431,27C
FORNECEDORES	147.431,27C
FORNECEDORES DIVERSOS	147.431,27C
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	136.885,94C
IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER	136.885,94C
IRRF A RECOLHER	987,73C
SIMPLES NACIONAL A RECOLHER	24.456,19C
PARCELAMENTO SIMPLES NACIONAL A RECOLHER	111.298,42C
CONTRIBUIÇÃO SINDICAL A RECOLHER	143,60C
OBRIGAÇÕES TRABALHISTA E PREVIDENCIÁRIA	36.093,28C
OBRIGAÇÕES COM O PESSOAL	21.184,57C
SALÁRIOS E ORDENADOS A PAGAR	9.733,93C
PRÓ-LABORE A PAGAR	2.410,99C
RESCISÕES A PAGAR	1.189,78C
13º SALÁRIO A PAGAR	7.849,87C
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	14.908,71C
INSS A RECOLHER	8.764,14C

Empresa: **CETILLUR COMERCIO DE PECAS E SERVICOS DE USINAGENS EIRELI**
 C.N.P.J.: 20.372.028/0001-67
 Balanço encerrado em: 31/12/2022

Folha: 0002

BALANÇO PATRIMONIAL

Descrição	Saldo Atual
FGTS A RECOLHER	6.144,57C
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	3.499.986,38C
CAPITAL SOCIAL	500.000,00C
CAPITAL SUBSCRITO	500.000,00C
CAPITAL SOCIAL	500.000,00C
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	2.999.986,38C
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	2.999.986,38C
LUCROS ACUMULADOS	2.999.986,38C

Fonte: Elaborado pela empresa (2023)

O balanço patrimonial é um dos principais relatórios financeiros de uma empresa e fornece uma visão instantânea da situação financeira da empresa em um determinado momento, geralmente no final de um período contábil, como um trimestre ou um ano fiscal.

O balanço patrimonial é uma ferramenta importante para avaliar a saúde financeira de uma empresa, sua capacidade de pagar dívidas, a eficiência de sua gestão de ativos e a criação de valor para os acionistas. Os investidores, credores, analistas financeiros e outros stakeholders usam esse relatório para tomar decisões financeiras informadas sobre a empresa. É importante notar que o balanço patrimonial é apenas uma parte do conjunto completo de demonstrações financeiras de uma empresa, que também inclui a demonstração de resultados e a demonstração do fluxo de caixa.

8.5 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é de extrema importância para todas as empresas, pois, ajuda a auxiliar no controle financeiro e também contribui para tomar decisões, de quanto investir, quanto pagar de conta, recebimentos.

Figura 15: Fluxo de caixa

Período: 01/04/2022 a 31/03/2023

M Ê S	ANO	Saídas R\$	Servicos R\$	Outros R\$	Total R\$
Abril	2022	197.635,06	11.030,00	0,00	208.665,06
Maio	2022	200.851,79	11.398,51	0,00	212.250,30
Junho	2022	201.442,32	15.662,14	0,00	217.104,46
Julho	2022	191.394,88	15.920,00	0,00	207.314,88
Agosto	2022	228.448,39	8.510,00	0,00	236.958,39
Setembro	2022	221.544,98	3.300,00	0,00	224.844,98
Outubro	2022	205.331,21	5.230,00	0,00	210.561,21
Novembro	2022	187.073,67	15.020,00	0,00	202.093,67
Dezembro	2022	205.406,85	10.610,00	0,00	216.016,85
Janeiro	2023	201.417,56	17.823,00	0,00	219.240,56
Fevereiro	2023	184.234,89	7.370,00	0,00	191.604,89
Março	2023	177.053,53	14.280,00	0,00	191.333,53
Totais		2.401.835,13	136.153,65	0,00	2.537.988,78

Fonte: Elaborado pela empresa (2023)

O fluxo de caixa é uma ferramenta financeira fundamental para empresas e indivíduos que desejam controlar e entender a movimentação de dinheiro ao longo de um período de tempo específico. Ele fornece uma visão detalhada das entradas (receitas) e saídas (despesas) de dinheiro em uma organização ou em uma situação financeira pessoal.

O principal objetivo do fluxo de caixa é fornecer uma visão clara da saúde financeira de uma empresa ou de uma situação financeira pessoal. Ele ajuda a identificar períodos de folga de caixa (quando você tem mais dinheiro entrando do que saindo) e períodos de aperto de caixa (quando você tem mais dinheiro saindo do que entrando). Isso é crucial para o planejamento financeiro, a tomada de decisões estratégicas e a gestão adequada das finanças.

Além disso, o fluxo de caixa também pode ser usado para prever as necessidades futuras de caixa, ajudando a empresa ou o indivíduo a se preparar para despesas futuras, como investimentos, pagamento de dívidas ou expansão de negócios.

Em resumo, o fluxo de caixa é uma ferramenta vital para o controle financeiro, permitindo que você acompanhe de perto a movimentação de dinheiro e tome decisões informadas para atingir seus objetivos financeiros.

8.6 INDICADORES FINANCEIROS

Indicadores financeiros são parâmetros cuja importância resulta na análise de desempenho e resultados da empresa, mostrando quais foram os resultados do mês anterior e uma previsão do mês atual. Para os indicadores financeiros, cita-se:

“Índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis que tem por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações contábeis.” (SILVA, 2005, p. 248).

Os indicadores financeiros precisam ser o mais claro e preciso, para que caso os administradores da empresa, precisem tomar decisões importantes e em tempo

hábil necessitam de dados atualizados e corretos, pois dados atrasados não podem contribuir para a tomada de decisão.

Para uma boa gestão de indicadores financeiros, foi proposto para a empresa, seguir as seguintes ideias:

- Definição de metas e objetivos efetivos;
- Utilização inteligente dos recursos financeiros;
- Previsibilidade de cenários futuros e ações;
- Informações documentadas;
- Redução de prejuízo e compras fora do momento;
- Vantagem competitiva e de crescimento no mercado.

8.6.1 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez são indicadores que medem a capacidade da empresa cumprir com seus pagamentos, sejam de longo ou curto prazo. Eles têm por finalidade comparar quantitativamente os direitos com as obrigações da empresa para, assim, demonstrar a real situação da organização.

Para Carvalho (2018, p.122), “Indicadores de liquidez estudam a solvência ou a 25 capacidades de honrar as obrigações assumidas pela entidade [...], a gestão da liquidez nas empresas é um dos maiores desafios da gestão financeira. ” , Para que essa análise seja realizada de forma correta é imprescindível que a contabilidade seja realizada corretamente, pois todos os dados são retirados dos demonstrativos contábeis, tendo como principal demonstrativo o balanço patrimonial.

Desta forma, a análise desses indicadores são:

- Índice de liquidez maior que 1 — significa que a empresa possui valores, que comparados com as obrigações, seriam suficientes e ainda teria uma sobra;
- Índice de liquidez igual a 1 — demonstra que os bens e direitos estão igualados às obrigações, isto é, a empresa pagaria todas as suas obrigações, mas estaria zerada;
- Índice de liquidez menor que 1 — significa que a empresa não conseguiria cumprir com suas obrigações de curto prazo.

8.6.1.1 Liquidez corrente

Esse índice mede a capacidade da empresa de quitar suas obrigações de curto prazo, pois utiliza as contas que constituem o ativo circulante e o passivo circulante. Desta forma, essa informação demonstra quanto maior o índice, maior a capacidade de pagamento da empresa com seu capital de giro.

Para Bruni (2011, p.127), liquidez corrente é:

Uma forma mais rotineira de se analisar a liquidez de uma empresa costuma enfatizar a solvência de curto prazo e análise de contas dos ativos e passivos circulantes. Geralmente, a forma mais comum para se analisar a relação entre os ativos e os passivos de curto prazo podem envolver o cálculo simples do capital de giro.

Liquidez corrente = ativo circulante / passivo circulante

Liquidez corrente = 3.561.803,38 / 441.703,61 = 8,06

8.6.1.2 Liquidez seca

Essa medida indica o poder de pagamento da empresa, sem vender seus estoques, em comparação com as dívidas de curto prazo, pois entende-se que o estoque faz parte da atividade da empresa, portanto, algo necessário para a continuação dos negócios.

Reis (2003, p. 177), afirma que:

O quociente de liquidez seca é importante na hipótese de não termos elementos para calcular a rotação dos estoques e também nos seguintes casos, quando os estoques passam a constituir valores de difícil conversão em moeda: em épocas de retração do mercado consumidor, quando a rotação dos estoques for muito lenta, ou para empresas que tem suas vendas concentradas em determinadas épocas do ano.

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

$$ILC = \frac{3.511.803,38}{441.703,48} = 7,95$$

Um valor de liquidez seca de 7,95 significa que, após desconsiderar os estoques, a empresa tem 7,95 vezes o montante dos seus passivos correntes em ativos correntes.

Em outras palavras, a empresa tem quase oito vezes o valor dos seus débitos de curto prazo em ativos líquidos (excluindo os estoques). Isso sugere que a

empresa está em uma posição bastante sólida para liquidar suas obrigações de curto prazo, mesmo sem depender da venda de seu inventário.

Um índice de liquidez seca significativamente maior do que 1 é frequentemente visto como uma boa indicação da saúde financeira de uma empresa, pois sugere que tem mais do que ativos líquidos suficientes para cobrir suas obrigações a curto prazo, sem a necessidade de vender estoque. Neste caso, com um valor de 7,95, a empresa parece estar em uma posição financeira forte, pelo menos em termos de liquidez a curto prazo.

8.6.1.3 Liquidez geral

Esse indicador tem por finalidade demonstrar a situação da empresa a longo prazo, permitindo uma visão mais ampla da saúde financeira dos negócios.

Para realizar esse cálculo são utilizadas as contas de curto prazo, representadas pelo ativo circulante e o passivo circulante, além das contas de longo prazo, que são constituídas pelo realizável a longo prazo e o exigível a longo prazo.

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo a longo prazo}}$$

$$ILG = \frac{3.561.803,38 + 121.293,12}{441.703,61 + 121.293,12} = 6,54$$

Em números, esse indicador demonstra quanto a empresa possui de ativos para cada R\$ 1 de dívidas, fortalecendo o conceito de, quanto maior, melhor.

Outra questão importante a ser considerada a partir dessa informação é que se a empresa parasse suas atividades neste momento, ela conseguiria quitar suas dívidas sem precisar mexer no seu ativo permanente.

Isso sugere que a empresa possui ativos suficientes (tanto circulantes quanto realizáveis a longo prazo) para cobrir suas obrigações de curto e longo prazo em uma proporção de 8,33 para 1, o que é geralmente considerado saudável.

8.6.2 Índices de Endividamento

Um dos indicadores financeiros mais conhecidos dentro dos negócios é o índice de endividamento geral. Ele é uma ferramenta que possibilita calcular como está a situação financeira de uma instituição, levando em conta todo o ativo da empresa.

Segundo Bruni:

O índice de endividamento ou a relação expressa pela participação dos capitais de terceiros sobre os recursos totais também é conhecido como debt ratio (taxa de endividamento em inglês). Este índice expressa a porcentagem que o endividamento representa sobre os fundos totais. Ou, em outras palavras, a porcentagem do ativo total financiada com recursos de terceiros. (Bruni, 2011, p.152).

8.6.2.1 Índice de endividamento

O índice de endividamento é uma medida utilizada para avaliar o quanto uma empresa ou indivíduo está endividado em relação ao seu patrimônio líquido. Ele é calculado dividindo o total da dívida da empresa pelo seu patrimônio líquido.

$$\text{Índice de Endividamento} = \frac{\text{Total do passivo}}{\text{Total do ativo}}$$

$$IE = \frac{121.193,12}{3.941.689,99} = 0,030 * 100 = 3,07\%$$

Isso significa que a empresa tem um índice de endividamento de aproximadamente 3,07%. Isso indica que, em relação ao seu patrimônio líquido, as dívidas representam cerca de 3,07%. Quanto menor o índice de endividamento, geralmente é considerado mais saudável financeiramente, pois indica uma menor dependência de dívidas para financiar suas operações. No entanto, a interpretação exata do índice de endividamento pode variar dependendo do setor e da situação específica da empresa.

8.6.2.2 Índice de cobertura de juros

O índice de cobertura de juros é um índice utilizado para determinar a capacidade de uma determinada companhia honrar o pagamento dos juros associado à dívida. O endividamento de uma companhia é composto por dois

componentes, principal e juros, com os juros transitando pela demonstração de resultado como parte das despesas financeiras.

O índice de cobertura de juros é relevante tanto para quem fornece capital de terceiros, como bancos (via empréstimos, por exemplo), quanto para os acionistas. Afinal, o índice de cobertura de juros pode funcionar como um importante termômetro de risco relacionado ao endividamento, como o risco de insolvência (default), ou sobre a capacidade e potencial custo de tomar novas dívidas no futuro.

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro antes do IR}}{\text{Despesas de juros}}$$

$$\text{ÍNDICE DE COBERTURA DE JUROS} = \frac{50.727,33}{186.183,26} = 0,27$$

O resultado é aproximadamente 0,27. Isso significa que, com base nos valores fornecidos, a empresa ou indivíduo possui uma capacidade de cobertura de suas obrigações financeiras de cerca de 0,27 vezes. Em outras palavras, eles têm recursos equivalentes a aproximadamente 27% do valor de suas obrigações financeiras para cumprir essas obrigações. Quanto maior for o índice de cobertura, melhor, pois indica uma capacidade mais forte de pagamento de dívidas e obrigações. Um índice inferior a 1,0 pode ser preocupante, pois sugere que as obrigações financeiras excedem os recursos disponíveis.

8.6.3 Índices de Atividade

Os índices de atividade medem a velocidade com que as contas da empresa são transformadas em vendas ou caixa. Os índices de atividade também são chamados de Índice de Eficiência ou Produtividade, retratam como está ocorrendo transformação dos ativos da empresa em receita.

8.6.3.1 Prazo médio de recebimento

Conhecido também como PMR, o prazo médio de recebimento é o tempo médio, em dias, entre a venda feita e o recebimento do dinheiro. Ou seja, é o tempo

que a empresa vai demorar para receber o dinheiro. O prazo médio de recebimento é um atrativo para vender mais, já que você com ele você estende o prazo de pagamento para clientes. Mas estender o tempo em que os clientes irão pagar vai afetar diretamente no fluxo de caixa do negócio.

Assim, quanto menor for o prazo médio de recebimento, melhor para o fluxo de caixa da empresa e, quanto maior for, pior é para o fluxo de caixa da empresa.

Segundo Bruni:

O índice de endividamento ou a relação expressa pela participação dos capitais de terceiros sobre os recursos totais também é conhecido como debt ratio (taxa de endividamento em inglês). Este índice expressa a porcentagem que o endividamento representa sobre os fundos totais. Ou, em outras palavras, a porcentagem do ativo total financiada com recursos de terceiros. (Bruni, 2011, p.152).

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Contas à receber}}{\text{Receita de vendas média por dia}}$$

$$PMR = \frac{404.247.605,49}{2.247.605,49} = 180$$

Isso significa que, com esses valores, o prazo de recebimento (PMR) é de 180. Em outras palavras, a dívida será paga em um único pagamento, não em prestações periódicas ao longo do tempo.

8.6.3.2 Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento (PMP), também chamado de Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF), é um indicador essencial para a gestão financeira da empresa. Ele mostra quanto tempo a empresa leva, em média, para pagar pelos produtos, serviços e insumos adquiridos de fornecedores.

Para isso, o PMP considera o intervalo entre a data de compra e a efetivação do pagamento a terceiros.

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{fornecedores}}{\text{compras médias por dia}}$$

$$PMP = \frac{147.431,27}{887.170,49 * 360} = 59,82$$

Portanto, o Prazo Médio de Pagamento da empresa é de aproximadamente 59,82 dias. Isso significa que, em média, a empresa leva cerca de 59,82 dias para pagar suas contas a fornecedores após efetuar uma compra. É importante observar que um PMP mais alto indica que a empresa leva mais tempo para pagar seus fornecedores, o que pode ter implicações financeiras e de relacionamento com fornecedores.

8.6.3.3 Giro do estoque

Giro de estoque é uma técnica usada para verificar o desempenho de um estoque na empresa. Ele indica também a qualidade dos produtos armazenados e a quantidade vendida dentro de um período de tempo. Os dados servem ainda para avaliar a saúde financeira do negócio.

Acompanhar o giro de estoque auxilia a administrar melhor as mercadorias da empresa conforme a frequência das vendas. Também favorece uma gestão mais eficaz, com foco na redução de custos e no aumento da lucratividade.

$$\text{Giro do estoque} = \frac{\text{Custo da mercadoria vendida}}{\text{Estoque}}$$

$$\text{PMP} = \frac{50.000,00}{416.505,82} = 8,33$$

No entanto, se você tiver o CPV, você pode usar a fórmula mencionada acima para calcular o Giro de Estoque. O resultado indicará quantas vezes, em média, o estoque da empresa foi vendido e repostado durante o período em questão. Quanto maior o número, maior a rotatividade do estoque, o que geralmente é considerado positivo, pois indica que a empresa está vendendo seus produtos com eficiência.

8.6.3.4 Giro do ativo

É chamado de giro do ativo o indicador contábil que relaciona os ativos de uma companhia com a sua receita líquida. Em outras palavras, o objetivo de se calcular o giro do ativo é medir se uma empresa está utilizando devidamente o seu

ativo (bens, investimentos, estoque etc.) para produzir riqueza, através da venda de seus produtos e/ou serviços.

Padoveze e Benedicto (2011, p. 122) destacam que:

A importância do maior giro possível está no fato de que, havendo lucratividade/margem nos produtos e serviços que a empresa vende, quanto maior a quantidade de venda e, conseqüentemente, a receita, há a possibilidade de gerar mais lucros e, portanto, rentabilidade.

$$Giro\ do\ ativo = \frac{Receitas\ de\ vendas}{Total\ do\ ativo}$$

$$Gat = \frac{1.360.435,00}{3.941.689,99} = 0,34$$

O resultado é aproximadamente 0,34. Isso significa que, para cada unidade monetária de ativos que a empresa possui, ela gera cerca de 0,34 unidades monetárias de receita. Em outras palavras, a empresa está usando seus ativos com uma eficiência de cerca de 34% para gerar vendas ou receita. Quanto maior for o valor do giro do ativo, mais eficiente a empresa está em usar seus ativos para gerar receita.

8.6.4 Índices de Rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade são métricos que apontam o retorno financeiro dos investimentos em uma empresa. De forma geral, uma das funções deles é analisar a presença ou ausência de lucro.

8.6.4.1 Margem de lucro bruto

A margem de lucro bruta, também conhecida apenas como margem bruta é um KPI financeiro essencial para avaliar a rentabilidade da sua empresa. Trata-se de uma métrica de análise para medir a porcentagem de lucro que a companhia gera com cada serviço prestado ou produto vendido.

A margem bruta é um dos indicadores chave para compreender se a organização está sendo lucrativa ou se está gerando prejuízo para os sócios e investidores.

A análise de rentabilidade e lucratividade é “uma avaliação econômica de desempenho da empresa, dimensionando o retorno sobre os investimentos realizados e a lucratividade apresentada pelas vendas.” (ASSAF NETO, 2010, p. 29).

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

$$MLB = \frac{2.999.986,38 * 100}{2.247.605,49} = 133\%$$

A empresa apresenta uma margem de lucro bruto de 133%, o que indica uma situação positiva, pois dispõe de uma porcentagem significativa para cobrir as despesas operacionais, impostos e encargos sociais.

8.6.4.2 Margem de lucro operacional

A margem operacional é indicador financeiro que mede a porcentagem de lucro que uma empresa obtém a partir da receita líquida. Desta forma, esse índice avalia a geração de lucro através de suas operações, a eficiência da gestão e manutenção do lucro. Para chegar a esse número, é necessário comparar o lucro operacional em um determinado período com a receita líquida. Com isso, é possível estimar qual porcentagem de vendas se convertem em lucro real para a companhia.

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

$$MLO = \frac{2.999.986,38}{1.360.435,00} = 2,20\%$$

O resultado, aproximadamente 2,20, representa a margem operacional da empresa. Isso significa que, para cada unidade monetária (ou unidade qualquer de moeda) de receita gerada pela empresa, ela obteve um lucro operacional de aproximadamente 2,20 unidades monetárias. Em termos percentuais, isso pode ser

expresso como uma margem operacional de 220% ($2,20 * 100\%$). Isso indica uma margem operacional saudável e significa que a empresa é eficiente em gerar lucro a partir de suas operações.

8.6.4.3 Margem de lucro líquido

A margem líquida é um dos principais indicadores que norteiam uma organização na hora de avaliar a sua situação financeira em um determinado período. A empresa que tem margem negativa não conseguiu gerar lucros – no máximo, manteve os seus custos pagos.

Já a margem positiva indica que a empresa teve lucro no período analisado. A partir dessa informação, é possível traçar planos para otimizar as ações, sempre visando à melhoria dos processos e os melhores resultados financeiros.

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{Lucro Disponível aos Acionistas Ordinários}}{\text{Receita de Vendas}}$$

$$MLL = \frac{777.452,38}{1.360.435,00} = 57,14$$

Portanto, a margem líquida da empresa, com base nos valores fornecidos, é de aproximadamente 57,04%. Isso significa que a empresa gera um lucro líquido equivalente a 57,04% de sua receita total. É uma métrica importante para avaliar a eficiência operacional e a rentabilidade de uma empresa.

8.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

ROA (Retorno Sobre Ativos, em português) é um indicador financeiro que mostra o nível de performance da companhia. Em outras palavras, ele revela quanto lucro uma empresa consegue gerar com os ativos que ela possui.

Para isso, o ROA considera o lucro líquido e os ativos totais médios da organização. Desta forma, o ROA fornece uma visão de quão eficiente é a gestão da empresa na utilização de seus ativos para gerar ganhos.

$$\text{Retorno sobre o ativo total} = \frac{\text{Lucros disponíveis ao acionistas ordinários}}{\text{Total do ativo}}$$

$$ROA = \frac{777.452,38}{3.941.689,99} = 0,1972 * 100 = 19,72\%$$

Portanto, o ROA é de aproximadamente 19,72%. Isso significa que, com base nos valores fornecidos, a empresa está gerando um retorno de 19,72% sobre seus ativos totais em termos de lucro líquido. Isso é uma métrica importante para avaliar a eficiência da empresa na utilização de seus ativos para gerar lucros. Quanto maior o ROA, melhor, pois indica que a empresa está obtendo um bom retorno em relação aos recursos que possui.

8.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

O ROE é um indicador que tem como objetivo analisar e medir a capacidade que uma empresa tem para gerar valor para o negócio e para investidores, a partir dos recursos que a própria empresa possui.

Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE) é calculado pela divisão do lucro líquido pelo patrimônio líquido de uma empresa. Ou seja, ele serve para medir o retorno total em lucro líquido gerado em relação ao patrimônio líquido (diferença entre ativo e passivo). Em outras palavras, o quanto ela é eficiente em ser rentável com os recursos que tem disponíveis.

$$ROE = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{PL médio}}$$

$$ROE = \frac{777.452,38}{3.499.986,38} = 0,2221 * 100 = 22,21\%$$

Portanto, o ROE dessa empresa é de aproximadamente 22,21%. Isso significa que a empresa gerou um retorno de 22,21% sobre o seu patrimônio líquido no período em questão. Em outras palavras, para cada real de patrimônio líquido investido na empresa, ela gerou um lucro de 22,21 centavos. O ROE é uma medida importante da eficiência na utilização dos recursos financeiros da empresa para

gerar lucro para os acionistas. Quanto maior o ROE, geralmente melhor, pois indica uma maior rentabilidade em relação ao capital próprio investido.

9. PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio contábil é o valor resultante do cálculo que permite a descoberta de quanto de receita uma empresa precisa gerar para quitar todas as suas despesas. Isso permite que seja possível saber o momento em que a companhia começará a gerar lucro.

“O ponto de equilíbrio corresponde ao nível em que o volume de vendas cobre os custos fixos dos recursos comprometidos, ou seja, o momento em que a empresa começa a contabilizar lucro quando as vendas superam o ponto de equilíbrio. A análise do ponto de equilíbrio é importante por mostrar o empenho necessário para obter lucro, influenciando nas decisões gerenciais de viabilidade de um empreendimento.” (ATKINSON, 2.000, pag.193).

Para que uma empresa consiga atingir o chamado ponto de equilíbrio operacional é imprescindível avaliar se as necessidades da empresa são compatíveis com a capacidade de gerar receita.

O ponto de equilíbrio contábil é um cálculo usado para que as empresas possam ter um indicativo de quanto é necessário ter em número de transações ou capital financeiro para conseguir arcar com todas as despesas e custos do negócio sem ter prejuízo. Ou seja, o ponto de equilíbrio contábil não é uma meta da empresa, mas sim um valor de base para que a empresa consiga avaliar se a operação está sustentável para o alcance do seu real objetivo: o lucro.

$$\text{Ponto de Equilíbrio Contábil} = \frac{CF}{P - CVU}$$

Dessa forma, o Ponto de Equilíbrio vai permitir que sejam tomadas ações corretivas em tempo real a partir de uma análise clara e fiel dos dados financeiros da empresa.

10. REALIDADE X PROJEÇÕES

Projeção financeira tem como objetivo ajudar a analisar os dados financeiros do seu negócio e construir um cenário orçamentário futuro que esteja próximo da

realidade. Com isso, é possível prever como serão as despesas, receitas e gastos financeiros do negócio nos próximos meses e anos.

A Projeção financeira a curto prazo é feita de mês em mês. Por exemplo, em junho, você pode fazer a projeção para julho e assim por diante. O objetivo é realocar o dinheiro conforme a necessidade, fazer renegociações com fornecedores e saber se o negócio está mais próximo de atingir as metas para o período.

A Projeção financeira a médio prazo considera o mês como período base. Porém, nesse caso, o cálculo é feito de 24 a 36 meses. Aqui, a previsão vai procurar entender se, com a receita que tem, será possível crescer, quais ajustes precisam ser feitos e, se será necessário, recorrer a alguma linha de crédito.

Já a Projeção financeira a longo prazo, diferente dos dois casos anteriores, essa projeção é feita com base anual e pode englobar até cinco anos futuros. Justamente por ser mais longa, a precisão pode ser menor e o nível de detalhes também. Porém, ela ajuda a definir um caminho a ser seguido.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a construção do trabalho, foi possível chegar à conclusão que a empresa precisa ter controle da saúde da empresa, ou seja, sempre estando atentos a novos produtos, marcas, buscando novos clientes, observando os concorrentes, a parte financeira que requer muita atenção e cuidado e sempre ter metas e objetivos, para estar em sintonia com o crescimento do ramo, consequentemente da instituição.

Vários fatores conclusivos foram apresentados, mas o fator mais relevante para a sobrevivência da organização são suas vendas e serviços prestados, ou seja, é primordial que a empresa olhe com outros olhos, para que ela não precise de financiamentos em bancos, empréstimos, analisando quais alternativas ela vai seguir.

A análise de mercado é vital para entender o terreno no qual a empresa opera. O macroambiente consiste em variáveis externas, como a economia, as tendências sociais e a regulamentação governamental. O setor metalúrgico, em particular, é fortemente influenciado por políticas comerciais, preços das commodities e avanços tecnológicos.

Podemos avaliar o nível de competitividade e os desafios que a empresa enfrenta no mercado. Esta análise nos ajuda a compreender questões como a força dos concorrentes, o poder de negociação com clientes e fornecedores, bem como potenciais ameaças de novos entrantes ou produtos substitutos.

Compreender a organização de dentro para fora é igualmente crucial. O histórico da organização metalúrgica, sua estrutura organizacional e processos operacionais fornecem insights valiosos sobre sua eficiência e áreas de melhoria. Um diagnóstico profundo pode revelar desafios em áreas específicas, como marketing, inovação de produto ou gestão ambiental.

Qualquer empresa precisa garantir sua sustentabilidade financeira. Para uma organização metalúrgica, os investimentos em maquinário, matéria-prima e inovação são significativos. Através da análise de indicadores financeiros, como índices de liquidez e rentabilidade, a empresa pode avaliar sua saúde financeira e tomar decisões informadas.

Este relatório fornecerá uma visão completa da situação da empresa, permitindo que a gestão tome decisões informadas e desenvolva estratégias para melhorar sua posição no mercado. As considerações finais destacarão os principais pontos de ação e os desafios enfrentados pela empresa, fornecendo orientações para o futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, Aluísio; AMBRÓSIO, Vicente. **A Matriz BCG passo a passo**. Revista da ESPM, São Paulo, v. 12, ano II, 2005.

APPIO, J. SCHARMACH; A. L; SILVA A.L; CARVALHO, L.C; SAMPAIO C.A. **Análise SWOT como diferencial competitivo**: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARNEY J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva, conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Person, 2011.

BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BERSON, Adriana Aparecida. **Motivação nas Organizações: A Importância do Colaborador**. Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA- Assis, 2015.

BOFF, D.; OLBERMANN, J. V.; TAUFER, L. **Do cotidiano ao formal: práticas de gestão de pessoas em duas pequenas empresas**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 12, n. 1, p. 18-32, 2018.

CARVALHO, A. D.; SILVA, B. A. D. R. **A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 7, n. 3, p. 139-150, 2017.

CERTO, S. C.; PETER, J. P., et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa**. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 2, p. 251-263, 2018.

DUTRA, M.; SAITO, R. **Conselhos de Administração: Análise de sua Composição em um Conjunto de Companhias Abertas Brasileiras**. In Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 2, maio/ago.2013, pp. 09-27.

FIGUEIREDO, M. D. et al. **Atuação Estratégica do RH: Uma Proposta de Categorização**. In: ENANPAD, v. 32, 2008.

HITT, M. A. et al. **Administração estratégica: tradução da 10ª edição norte-americana**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KEPLER, J., OLIVEIRA, T. **Os segredos da gestão ágil por trás das empresas valiosas**. São Paulo: Editora Gente, 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

LIMA FILHO, N. C.; BARBOSA, M. A. C. **Gestão por competências e indústria 4.0 em uma empresa alagoana. Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 2, p. 56-69, 2019.

LIMA, C. L.; BARRETO, L. M. T. S. **Políticas e práticas de gestão de pessoas**: um estudo em meios de hospedagens muito confortáveis no Rio Grande do Norte. Revista Hospitalidade, v. 13, n. 1, p. 143-161, 2016.

MARTINS, L. **Marketing: como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P.R. de. **Introdução à administração**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2010.

ORLICKAS, E. da. Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PARREIRA, Pedro, (2005). **Organizações**. ed. Formasau: Coimbra.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, 24. Ed. Rio de Janeiro. Editora Campus Ltda, 2006.

ROCHA, J. A. O. (2014). **Gestão Pública e Modernização Administrativa**. Instituto Nacional de Administração (INA).

SOUZA, César. A neo empresa: **o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração**. São Paulo: Integrare, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO

Piano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	6	0	GESTÃO
			Visão da Empresa
	()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
(102)	(X)	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
()	()	()	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	A visão não está definida.
			Falta uma avaliação!
	6	0	Missão da Empresa
	()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
(109)	(X)	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
()	()	()	A missão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	A missão não está definida.
			Falta uma avaliação!
	6	0	Objetivo da Empresa
	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
(116)	(X)	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
()	()	()	O objetivo está definido informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	O objetivo não está definido.
			Falta uma avaliação!
	6	0	Estratégias da Empresa
	()	()	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
(123)	(X)	()	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
()	()	()	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
()	()	()	As estratégias não estão definidas.
			Falta uma avaliação!
	10	0	Indicadores e Metas
	(X)	()	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
()	()	()	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
()	()	()	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.
()	()	()	Não existem indicadores relacionados as estratégias.
			Falta uma avaliação!

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	GESTÃO
	6	0	Plano de Ação
	()	()	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.
(143)	(X)	()	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.
			Falta uma avaliação!
	10	0	Desempenho da Empresa
	(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.
			Falta uma avaliação!
	10	0	Desenvolvimento Gerencial
	(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.
			Falta uma avaliação!
	6	0	Capacitação de Colaboradores
	()	()	Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.
(164)	(X)	()	Os colaboradores são capacitados regularmente.
()	()	()	Os colaboradores são capacitados eventualmente.
()	()	()	Os colaboradores não são capacitados.
			Falta uma avaliação!
	10	0	Finanças da Empresa
	(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.
			Falta uma avaliação!
Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	GESTÃO
	6	0	Práticas de Gestão
	()	()	Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico de gestão, como por exemplo o MPE Brasil.
(181)	(X)	()	Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
()	()	()	Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
()	()	()	As práticas de gestão não demonstram melhorias.
			Falta uma avaliação!

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação		INOVAÇÃO DE PRODUTO
	6	0		Grau de importância da inovação na empresa
	()	()		Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
(202)	(X)	()		Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.
()	()	()		Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
()	()	()		Empresa não compreende a inovação.
				Falta uma avaliação!
	6	0		Braintorm (tempestade de idéias)
	()	()		Tem por prática utilizar o método brainstorm para levantamento de idéias, constantemente e regularmente.
(209)	(X)	()		Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.
()	()	()		Conhece o método mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.
()	()	()		Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.
				Falta uma avaliação!
	6	0		Estímulos à inovação
	()	()		Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
(216)	(X)	()		Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações mas sem formas definidas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
()	()	()		Repassa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
()	()	()		Não há esta política de incentivo à inovação.
				Falta uma avaliação!
	6	0		Sugestões dos Funcionários
	()	()		Há uma coleta formal de sugestões, com procedimentos bem definidos.
(223)	(X)	()		Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.
()	()	()		Há uma coleta informal.
()	()	()		Não coleta sugestões e idéias.
				Falta uma avaliação!
	3	0		Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)
	()	()		Há uma análise semanal das sugestões com processo formalizado definido, fazendo parte do planejamento da empresa.
()	()	()		Há uma análise mensal das sugestões com processo formalizado definido.
(231)	(X)	()		Há uma análise a cada 3 meses mas não tem processo formalizado definido.
()	()	()		Não há análise das sugestões e idéias.
				Falta uma avaliação!

?	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação		INOVAÇÃO DE PRODUTO
	10	0		Planeja novos serviços
	(X)	()		Frequentemente – tem ao menos 2 novas idéias/projetos de inovação por ano, para novos produtos.
()	()	()		Eventualmente – tem 1 idéia/projeto de inovação por ano, para novos produtos.
()	()	()		Raramente – tem 1 idéia/projeto de inovação a cada 2 anos ou mais, para novos produtos.
()	()	()		Não tem processo definido de planejamento de serviços.
				Falta uma avaliação!
	6	0		Lança produtos ou inova em produtos já existentes
	()	()		Realiza pesquisa mensal com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.
(250)	(X)	()		Realiza pesquisa trimestral com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.
()	()	()		Recebe sugestões ou reclamações dos clientes (quando os próprios clientes entram em contato) e analisa a possível implantação de melhorias, inovações e lançamentos.
()	()	()		Não inova em seus produtos de acordo com a opinião dos clientes.
				Falta uma avaliação!
	6	0		Novos Produtos
	()	()		Lança produtos frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
(257)	(X)	()		Lança produtos eventualmente – 1 vez ao ano.
()	()	()		Raramente – a cada 2 anos ou mais.
()	()	()		Não faz lançamento de produtos.
				Falta uma avaliação!
	3	0		Mudanças na Estética dos Produtos
	()	()		Realiza mudanças frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
()	()	()		Realiza mudanças eventualmente – 1 vez ao ano.
(265)	(X)	()		Realiza mudanças raramente – a cada 2 anos ou mais.
()	()	()		Não realiza mudanças, utiliza a cópia de produtos.
				Falta uma avaliação!
	6	0		Parcerias
	()	()		Busca e utiliza frequentemente de parcerias com o Sistema S, Universidades, Centros de Pesquisas, Fornecedores.
(271)	(X)	()		Utiliza eventualmente quando oferecidas pelos parceiros.
()	()	()		Utiliza raramente quando tem uma necessidade pontual.
()	()	()		Não utiliza.
				Falta uma avaliação!

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	10	0	Materiais / Equipamentos / Insumos
	(X)	()	Busca constante por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
()	()	()	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.

Falta uma avaliação!

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	6	0	Planejamento de Marketing
	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
(302)	(X)	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
()	()	()	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
()	()	()	Não possui planejamento.
	10	0	Gestão de Relacionamento com Clientes
	(X)	()	Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
()	()	()	Tem contato eventualmente com os clientes diretamente pela empresa.
()	()	()	Tem contato esporadicamente com os clientes diretamente pela empresa.
()	()	()	O contato é feito apenas pelos canais - representante comercial, vendedores, etc.
	10	0	A empresa conhece o perfil dos seus clientes
	(X)	()	Conhece o perfil completo de todos os seus clientes ativos.
()	()	()	Conhece parcialmente o perfil de todos os seus clientes ativos.
()	()	()	Conhece parcialmente o perfil de 50% dos seus clientes ativos.
()	()	()	Não conhece .
	10	0	Comunicação com os Clientes
	(X)	()	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação mensal com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
()	()	()	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação trimestral com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
()	()	()	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
()	()	()	Não se comunica com os clientes ou se comunica apenas por necessidade do mesmo.
	10	0	Meios de Divulgação
	(X)	()	(banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)
(330)	()	()	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma constante, mensalmente.
()	()	()	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.
()	()	()	Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.
()	()	()	Não utiliza.

Falta uma avaliação!

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	6	0	Empresa On Line
	()	()	Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
(442)	(X)	()	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital na íntegra / totalidade.
()	()	()	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital.
()	()	()	Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.
			Falta uma avaliação!
	10	0	Equipe
	(X)	()	Possui equipe de profissionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.
()	()	()	Utiliza a mesma equipe do departamento comercial da empresa, sendo esta mais uma atividade para o setor.
()	()	()	Não possui equipe específica, a alternância de pessoas no manuseio do site, da loja e das redes sociais é constante.
()	()	()	Não possui pessoas e equipe.
			Falta uma avaliação!
	6	0	Ferramentas de Gestão
	()	()	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google AdSense).
(456)	(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.
			Falta uma avaliação!
	3	0	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)	()	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
()	()	()	Não ou não conhece estas ferramentas.
			Falta uma avaliação!
	10	0	Marketing Video
	(X)	()	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui apenas o vídeo institucional.
()	()	()	Não possui.
			Falta uma avaliação!
	3	0	Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas
	()	()	de 60% até 100%.
()	()	()	de 30% até 60%.
(478)	(X)	()	até 30%.
()	()	()	Não faz vendas pela internet.

Falta uma avaliação!

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	10	0	Licença Ambiental
	(X)	()	Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.
()	()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença de instalação.
()	()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença prévia.
()	()	()	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.
			Falta uma avaliação!
	6	0	Cadastro Técnico Federal - IBAMA
	()	()	Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.
(509)	(X)	()	Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.
()	()	()	Empresa possui o Certificado de Registro mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.
()	()	()	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.
			Falta uma avaliação!
	6	0	Política Ambiental
	()	()	Empresa possui Política Ambiental que norteiam seus princípios e objetivos com relação à preservação do meio ambiente.
(516)	(X)	()	Empresa possui Política Ambiental, mas necessita de ajustes / atualização com relação à preservação do meio ambiente.
()	()	()	Empresa está em processo de construção da Política Ambiental (Há evidências?).
()	()	()	Empresa não tem Política Ambiental.
			Falta uma avaliação!
	3	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).
(524)	(X)	()	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 pela fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.
()	()	()	Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.
			Falta uma avaliação!
	6	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.
(530)	(X)	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.
()	()	()	Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.
			Falta uma avaliação!

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	3	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.
(542)	(X)	()	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
			Falta uma avaliação!
	6	0	Reciclagem de Resíduos
	()	()	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
(548)	(X)	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
()	()	()	Não há coleta seletiva na empresa.
			Falta uma avaliação!
	6	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).
(555)	(X)	()	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.
			Falta uma avaliação!
	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)	()	Não tem processo de captação da água da chuva.
			Falta uma avaliação!

Plano de
Ação

Primeira
Avaliação

Segunda
Avaliação

MEIO AMBIENTE

3 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.
- (577) (X) () Empresa está em processo de elaboração do Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas(PIE) com profissional habilitado.
- () () () Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.

Falta uma avaliação!

6 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).
- (583) (X) () Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, mas não realiza planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
- () () () Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
- () () () Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

Falta uma avaliação!

?

Primeira
Avaliação

Segunda
Avaliação

PRODUÇÃO

3 0

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) () Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.
- () () () Não possui controle adequado.

Falta uma avaliação!

10 0

Cronometragem

- (X) () Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
- () () () Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
- () () () Conhece mas não utiliza.
- () () () Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.

Falta uma avaliação!

10 0

Metas de Produção

- (X) () Possui metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
- () () () Possui metas de produção formalizadas somente na esfera gerencial.
- () () () Possui metas informais.
- () () () Não possui metas.

Falta uma avaliação!

10 0

Balanceamento

- (X) () Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
- () () () Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.
- () () () Conhece mas não utiliza.
- () () () Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.

Falta uma avaliação!

6 0

Logística

- () () () Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
- (830) (X) () Possui sistemas separados de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
- () () () O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
- () () () Não possui sistema logístico eficiente.

Falta uma avaliação!

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação		PRODUÇÃO
	6	0		Gerenciamento da Produção
()	(X)	()		Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
(842)	(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.
				Falta uma avaliação!
	10	0		Habilidade / Polivalência
()	(X)	()		Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
()	()	()		Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
()	()	()		Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.
()	()	()		Não há funcionários com habilidade para trabalhar em outras máquinas.
				Falta uma avaliação!
	10	0		Instalações Elétricas
()	(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.
				Falta uma avaliação!
	10	0		Espaço Físico
()	(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.
				Falta uma avaliação!
	10	0		Capacidade de Produção
()	(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.
				Falta uma avaliação!
	10	0		Equipamentos / Tecnologia / Maquinário
()	(X)	()		Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
()	()	()		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.
				Falta uma avaliação!
Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação		QUALIDADE
	10	0		Funções e Responsabilidades
()	(X)	()		Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
()	()	()		Estão definidas e documentadas para algumas funções.
()	()	()		Estão definidas informalmente.
()	()	()		Não estão definidas.
	10	0		Seleção de Colaboradores
()	(X)	()		A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
()	()	()		A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
()	()	()		A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
()	()	()		A seleção é feita de forma intuitiva.
				Falta uma avaliação!
	10	0		Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores
()	(X)	()		São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
()	()	()		São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
()	()	()		São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
()	()	()		Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
				Falta uma avaliação!
	6	0		Satisfação dos Clientes
()	()	()		A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
(923)	(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.
				Falta uma avaliação!
	10	0		Reclamações de Clientes
()	(X)	()		As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.
()	()	()		As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
()	()	()		As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
()	()	()		Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
				Falta uma avaliação!

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	QUALIDADE
	10	0	Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos
(X)	()	()	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.
	10	0	Fornecedores da Empresa
(X)	()	()	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.
	10	0	Processos
(X)	()	()	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	0	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)	()	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.
			QUALIDADE
	10	0	Saúde e Segurança no Trabalho
(X)	()	()	Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.
()	()	()	Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
()	()	()	Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
()	()	()	Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
	10	0	Certificações
(X)	()	()	Possui duas ou mais certificações acreditadas ou por clientes.
()	()	()	Possui uma certificação acreditada ou por clientes.
()	()	()	Está em processo de implantação de melhorias para a certificação acreditada ou por clientes.
()	()	()	Não possui certificação acreditada ou por clientes