



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MICHELE GABRIELA DE SOUZA VIOLADO

RELATÓRIO TÉCNICO

MICHELE GABRIELA DE SOUZA VIOLADO

RELATÓRIO TÉCNICO

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): Dr José Alcione Pereira

Apucarana
2023

MICHELE GABRIELA DE SOUZA VIOLADO

RELATÓRIO TÉCNICO

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 8,0, conferida pela Banca
Examinadora formada pelos professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

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

Prof. (a): Dr José Alcione
Faculdade de Apucarana

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

Apucarana, 03 de dezembro de 2023.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Michele Gabriela De Souza Violado, com identidade número 14.731.349-7, registro acadêmico 408961, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório técnico, é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em relação à fonte original, sou diretamente o responsável legal, econômica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as instituições que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

Apucarana, 03 de dezembro de 2023.

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

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

AGRADECIMENTOS

Agradecer é um dos melhores dons que Deus pode nos dar, meu primeiro agradecimento é primeiramente a Deus por ter cuidado e me sustentado para não desistir.

Agradecer a minha família e amigos e ao meu namorado pelo apoio de sempre, ajudando a seguir com esse sonho e assim podendo planejar meu futuro e concluindo meus objetivos.

Agradecer aos professores da FAP por todo conhecimento compartilhado durante os quatro anos de estudo, e em especial ao meu orientador José Alcione por compartilhar um pouco de seus conhecimentos e ajudar a conquistar esse objetivo da formação.

Agradecer a Faculdade de Apucarana - FAP pela oportunidade de desenvolver o presente estudo, e me sentir privilegiada pela oportunidade de estudar e receber ensinamentos de um grupo que tem à frente pessoas competentes que amam o que faz.

Obrigada!

VIOLADO, MICHELE. **Relatório Técnico**. 107p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

RESUMO

Esse trabalho tem como foco o estudo da empresa moveleira de Sabáudia. O objetivo é apontar sugestões de melhorias e análise de mercado interna e externa, neste contexto foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, buscando informações operacionais e sistêmicas com intuito de apresentar a empresas o que precisa ser melhorando, visando oportunidades e um espaço maior no mercado consumidor.

Palavras-chave: Análise de indicadores. Diagnostico.

VIOLADO, MICHELE. **Relatório Técnico**. 107p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

ABSTRACT

This work focuses on the study of the furniture company of Sabáudia, Design and Production. The objective is to point out suggestions for improvements and internal and external market analysis. In this context, bibliographical and field research was carried out, seeking operational and systemic information with the intention of presenting to companies what needs to be improved, aiming for opportunities and a larger space in the market. consumer market.

Keywords: Analysis of Indicators. Diagnosis.

LISTA DE FIGURA

Figura 1- O desenho esquemático da matriz BCG	21
Figura 2- Organograma empresa moveleira de Sabáudia	32

LISTA DE QUADRO

Quadro 1- Matriz BCG da empresa moveleira de Sabáudia	22
Quadro 2- Matriz SWOT	24
Quadro 3- Matriz Swot Empresa Moveleira De Sabáudia	25
Quadro 4- Matriz Ansoff	27
Quadro 5- Matriz Ansoff Empresa Moveleira De Sabáudia	27
Quadro 6-Layout empresa moveleira de Sabáudia	35
Quadro 7- Fluxograma processo de corte moveleira de Sabáudia	38
Quadro 8-Fluxograma Vertical	39
Quadro 9- Fluxograma Vertical	40
Quadro 10- Plano de Ação Gestão	52
Quadro 11- Inovação de produto.....	53
Quadro 12- Marketing	54
Quadro 13- Marketing digital/virtual.....	55
Quadro 14- Meio ambiente	55
Quadro 15- Produção	56
Quadro 16- Qualidade	56
Quadro 17- Ações para Evolução da Empresa	58

LISTA DE TABELA

Tabela 1- Sugestão de Investimento	59
Tabela 2- Custos ou despesas Fixas	60
Tabela 3- Despesas Variáveis.....	60
Tabela 4- Custos Variáveis	60
Tabela 5- Demonstração do Resultado e Exercício	61
Tabela 6- BALANÇO PATRIMONIAL	63
Tabela 7- - FLUXO DE CAIXA 1º TRIMESTRE	65
Tabela 8- FLUXO DE CAIXA 2º TRIMESTRE.....	66
Tabela 9- FLUXO DE CAIXA 3º TRIMESTRE.....	67
Tabela 10-FLUXO DE CAIXA 4º TRIMESTRE.....	67
Tabela 11-Fluxo de caixa projeção 1º Trimestre	79
Tabela 12-Fluxo de caixa projeção 2º Trimestre	79
Tabela 13-Fluxo de caixa projeção 3º Trimestre	80
Tabela 14-Fluxo de caixa projeção 4º Trimestre	81

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1-Análise Geral	42
Gráfico 2-Dimensão da Gestão	44
Gráfico 3-Inovação de produto	45
Gráfico 4-Marketing	46
Gráfico 5- Marketing digita/Virtual	47
Gráfico 6- Meio ambiente	48
Gráfico 7- Produção	49
Gráfico 8- Qualidade	50

LISTA DE SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

DP Departamento pessoal

DRE Demonstração do Resultado de Exercícios

ECO Organização de cooperação econômica

FAP Faculdade de Apucarana

FSC Conselho de manejo florestal

GPTW Ótimo lugar para se trabalhar

IBAMA Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IES Instituição de Ensino Superior

LTDA Limitada

MDF Chapa de fibra de média densidade

OP Ordem de produção

PEC Planejamento Estratégico Empresa Moveleira de Sabáudia

PIB Produto interno bruto

RH Recursos Humanos

SEBRAE Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas

SSMA Segurança, saúde e meio ambiente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 ANÁLISE DE MERCADO	16
2.1 Análise Macroambiental	16
2.2 Análise Do Segmento	17
2.2.1 Mercado Consumidor	18
2.2.2 Mercado Concorrente	18
2.2.3 Mercado Fornecedor	19
3 ANÁLISE ESTRATÉGICA	20
3.1 Matriz BCG	20
3.2 Matriz SWOT	23
3.3 Matriz ANSOFF	26
4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	29
5 ORGANIZAÇÃO	30
5.1 Histórico Da Organização	30
5.2 Estrutura Organizacional	31
5.3 Unidades Organizacionais	32
5.4 LAYOUT	34
5.5 Processos Operacionais (Fluxogramas: horizontal / vertical)	36
5.5.1 Fluxograma Horizontal	36
5.5.2 Fluxograma vertical	38
6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	42
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS (Prática X Teoria)	43
7.1 Gestão	43
7.2 Inovação De Produto	44
7.3 Marketing	45
7.4 Marketing Digital / Virtual	46
7.5 Meio Ambiente	47
7.6 Produção	48
7.7 Qualidade	49
8 PLANO DE AÇÃO	52
8.1 Gestão	52
8.2 Inovação de produto	53
8.3 Marketing	54

8.4 Marketing Digital / Virtual	55
8.5 Meio Ambiente	55
8.6 Produção	56
8.7 Qualidade	56
9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES	58
10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL	59
10.1 Investimentos.....	59
10.2 Custos	59
10.3 Demonstração Do Resultado E Exercício	61
10.4 Balanço Patrimonial	62
10.5 Fluxo De Caixa.....	64
10.6 Indicadores Financeiros.....	68
10.6.1 Índices de Liquidez.....	69
10.6.2 Índices de Endividamento	71
10.6.3 Índices de Atividade	72
10.6.4 Índices de Rentabilidade.....	75
10.7 Ponto De Equilíbrio	77
10.8 Realidade X Projeções.....	78
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE – Questionário aplicado	89

1 INTRODUÇÃO

Com a revolução da tecnologia as indústrias estão cada vez mais tecnológicas e competitivas no mercado, fazendo com que as empresas busquem se adaptar as mudanças rapidamente, buscando por planejamentos, estratégias e gestão. Diante disso de forma estratégica o trabalho foi desenvolvido na empresa Moveleira de Sabáudia, empresa privada atua no mercado moveleiro a 30 anos com foco em moveis para sala, com a matriz em Arapongas PR e a filial em Sabáudia Pr.

Segundo a ABIÓVEL, o mercado brasileiro de moveis é formado por, aproximadamente, 19 mil empresas, sendo que cerca de 80% delas estão concentradas nas regiões Sul e Sudeste, incluindo, da maior para a menor concentração, os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina.

O trabalho foi desenvolvido para buscar conhecimento e realizar análises contento pontos que possam ser melhorados na empresa. Sendo assim mostrar dados operacionais ao administrador da empresa, que o mesmo possa tomar a decisão de adotar ou não as melhorias mencionadas no trabalho. Contendo análise de Mercado, Análise Macroambiental, Apresentação Setorial, Análise do Segmento, Análise Estratégica, Identificação de Oportunidades, Organização, Observação da Realidade Organizacional, Análise e Discussão dos Dados, Plano de Ação, Cronograma das Ações, Viabilidade Financeira Operacional e por fim as Considerações finais.

2 ANÁLISE DE MERCADO

Atualmente o setor moveleiro representa 1,87% do PIB gaúcho. O Rio Grande do Sul é o segundo maior exportador de móveis, ficando atrás do polo de São Bento em Santa Catarina (MÓVEIS ESPAÇO & LAZER, 2013). Considerando o mercado interno, o país faturou, ao longo do ano de 2008, R\$ 22,25 bilhões com a indústria moveleira. Além disso, o setor apresentou 233,6 mil colocações em empregos diretos e indiretos. Segundo Masci (2017) é por meio desse processo que se obtém dados para o segmento e contexto nos quais a organização vai atuar, o potencial e seu público alvo, a relação com seus produtos com os fornecedores e o posicionamento da concorrência.

2.1 Análise Macroambiental

Segundo Oliveira (2011) nesta etapa do planejamento estratégico deve-se olhar além da organização, para que sejam identificadas as ameaças e oportunidades que se encontram no ambiente externo da organização, e também as melhores maneiras de evitar ou usufruir destas situações. Este autor sugere que esta análise deve ser realizada por toda a organização, considerando fatores tanto do ambiente macro ambiental como do ambiente operacional:

Esta análise é efetuada por toda a empresa, considerando uma série de fatores, entre os quais se podem destacar: mercado nacional, mercado regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômico-financeiros, aspectos socioeconômicos, aspectos culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgão governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes. Esses fatores exemplificados devem ser subdivididos em tantos subfatores quanto necessário para otimizar a análise externa (OLIVEIRA, 2011, p. 79).

A análise ambiental externa é utilizada tanto para a resolução de questões imediatas como questões futuras, conforme descreveu Matos, Matos e Almeida (2008, p. 131):

A análise ambiental externa é usada sob dois enfoques, a saber: para resolver os problemas imediatos que exijam decisões estratégicas: neste caso a interação entre a organização e o ambiente é em tempo real; para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela organização.

Segundo a Associação Brasileira das indústrias do mobiliário (ABIMÓVEL), o setor moveleiro brasileiro é composto por, aproximadamente, 19 mil empresas, das quais 80% concentram-se nas regiões sul e sudeste, sendo São Paulo o maior estado, seguindo de Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina.

A análise dos fatores macroambientais no setor moveleiro permitirá às empresas avaliar as oportunidades e desafios presentes no ambiente de negócios, adaptar suas estratégias comerciais, de produção e marketing, além de antecipar tendências e inovações que possam influenciar o setor no futuro.

2.2 Análise Do Segmento

O segmento de atuação da empresa e da região em que a mesma está inserida, no presente estudo o segmento é o setor moveleiro, onde se deve conhecer o mercado consumidor, concorrente e fornecedor desse ramo. A concorrência está em todos os setores da economia, com um planejamento estratégico a empresa deve se diferenciar em ações diárias, com processos mais eficientes. É imprescindível que a empresa esteja atenta referente a região que está inserida, concorrentes e com as mudanças de mercado, para melhorar seus atributos como política de preços e entregando melhor atendimento e qualidade em seus serviços prestados.

A empresa estudada possui duas unidades a matriz em Arapongas e a filial em Sabáudia onde atua com exatamente 153 funcionários na matriz e 250 na empresa Filial, há exatamente 4.800 clientes ativos na organização, com atendimento em todo território nacional e em mais de 60 Países, sua produção média é de 240.000 mil produtos por mês.

Uma empresa com 30 anos de mercado, preocupada com a sustentabilidade, com linhas de produtos diversificadas, móveis para sala Rack, Painele, Home. Móveis para cozinha, no momento está sendo lançado uma nova linha um produto novo para empresa, móveis para os quartos roupeiros, fabricação de móveis com predominância em madeira.

2.2.1 Mercado Consumidor

Segundo Kotler (1996) o conceito se define como: O mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

Na produção, considerando a evolução física, houve aumento de 6,2% em abril sobre março de 2019. No referido mês, a produção de móveis em volumes foi de 34 milhões de peças. O crescimento da produção da indústria de móveis brasileira, em volumes, foi maior que aquele da indústria de transformação, que atingiu 4,7% em abril sobre março de 2019. Em relação ao consumo aparente, o relatório aponta alta de 6,4% em abril, no comparativo com maio de 2019. O consumo em abril foi de 32,4 milhões de peças (ABMOVEEL 2019).

Na empresa estudada, os maiores consumidores são os varejos e lojas pessoas jurídicas, compram lotes dos produtos de suas preferências, como a empresa tem sua loja e-commerce para pessoas físicas, consegue manter suas vendas para pessoas jurídicas e físicas mantendo suas metas e consumidores, e assim atendendo a necessidade de ambos.

2.2.2 Mercado Concorrente

Concorrência é uma característica de mercado decorrente da ação de empresas rivais, denominadas competidoras ou concorrentes, que disputam os mesmos clientes, consumidores ou fornecedores (Porter, 1989). Santos (2010, p. 39) descreve “concorrentes são as organizações que competem, por um lado, pela

participação no mercado e, por outro, pela obtenção de recursos e agem para diminuir a rentabilidade das demais entidades abaixo do custo de oportunidade do capital investido”. Neste sentido, clientes e fornecedores também podem ser considerados concorrentes. É importante identificar e distinguir os bons e os maus concorrentes, pois os bons devem ser preservados, visto que proporcionam vários benefícios estratégicos, tais como Kotler (2011, p. 222).

O Brasil possui a maior extensão de floresta tropical do mundo, abriga a maior biodiversidade e é, simultaneamente, o maior produtor e também líder mundial em consumo de madeira tropical. Conforme a Movergs (2006), só a Amazônia representa um terço das florestas tropicais do mundo. A região abriga as maiores reservas de produtos madeireiros. De acordo com a abimóvel (2006), os polos moveleiros são os principais mercados consumidores de aglomerados, posto que entre 80% e 90% do volume produzido são destinados à fabricação de móveis.

2.2.3 Mercado Fornecedor

A análise externa é considerada um ponto principal do planejamento estratégico (COSTA, 2003). A empresa analisada possui uma grande gama de fornecedores sendo necessários para seu funcionamento rotineiro, buscando sempre por qualidade, e um bom custo benefício em suas matérias prima.

A empresa estudada possui diversos fornecedores sendo necessários para seu funcionamento rotineiro, buscando sempre por qualidade, e um bom custo benefício. Matéria prima mais importante e de alto valor e impacto é a chapa de MDF e de madeira e na terceirização os fundos.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Analisar os ambientes externos e internos é a base da análise estratégica. A análise das variáveis internas e externas é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização. O planejamento estratégico dá início quando a empresa usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a organização deverá tomar Maximiano (2008, p. 102).

Em uma visão mais atual de Pereira (2010, p. 39). O planejamento pode ser compreendido em sua essência a partir de quatro visões distintas; porém complementares: a visão globalística ou sistêmica; participativa; empreendedora ou inovadora; e humanística. Então, para que se planeje é necessário compreender a empresa como um todo abarcando a sistemicamente, de forma participativa como o trabalho ora proposta tendo em vista a participação de vários seguimentos da empresa, não deixando de ser empreendedor e inovador a fim de se propor novas soluções e alternativas, bem como humanístico, respeitando os seres humanos envolvidos, além de propiciar benefícios para a comunidade.

Para Thompson Jr (2008, p. 19), o processo de criação e execução de estratégias acarreta: o processo gerencial de elaboração e execução da estratégia de uma empresa inclui cinco fases inter-relacionadas e integradas: Desenvolver uma visão estratégica quanto à direção que a empresa precisa seguir e qual deve ser seus foco em produtos/mercado/clientes/tecnologia futuros.

3.1 Matriz BCG

A matriz BCG criada por Bruce Henderson, em 1963 que de acordo com (AMBRÓSIO; AMBRÓSIO, 2005). O conceito essencial que apoia a Matriz BCG é a Curva de Experiência, a qual aponta que, para cada duplicação da produção acumulada, os custos unitários decorrentes do aumento do valor adicionado cairão em uma porcentagem fixa, tipicamente em 20%. No entendimento do autor, os produtos “cursos” que apresentam elevada participação relativa no mercado deveriam apresentar, em relação aos seus concorrentes, vantagem em termos de custo.

Segundo Maximiniano (2007), a matriz BCG permite classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado em que atuam.

- **Estrelas:** São os produtos ou unidades de negócios que têm participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento e que, portanto têm alto potencial de lucratividade. Por causa disso, as estrelas são unidades de negócios ou produtos ganhadores de dinheiro.
- **Pontos-de-interrogação:** Pontos-de-interrogação são os produtos ou unidades de negócios que têm pequena participação em mercados com altas taxas de crescimento. Portanto, são pontos-de-interrogação por que precisam de dinheiro para um investimento cujo o retorno é incerto.
- **Vacas leiteiras:** São produtos e negócios que têm alta participação em mercado estabilizados, com pequenas taxas de crescimento. Por causa disso, as vacas leiteiras ganham dinheiro, mas não precisam de grandes investimentos.
- **Abacaxis:** Os abacaxis são produtos e negócios que têm pequena participação em mercados com pequenas taxas de crescimento. Precisam de dinheiro para sobreviver e não ganham o suficiente para tanto. Portanto, não representam boas oportunidades de investimento.

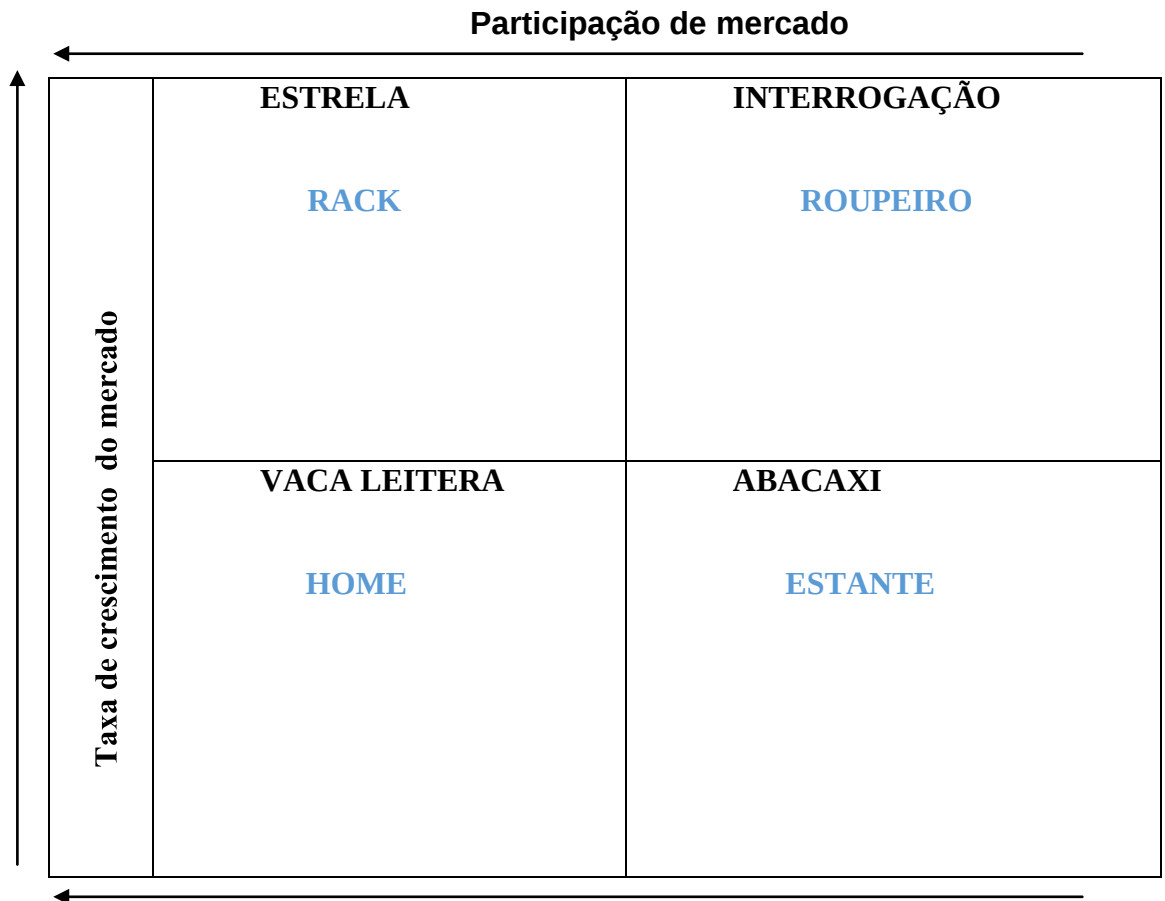
Figura 1- O desenho esquemático da matriz BCG



Adaptado pelo autor (2023).

O quadro 1 demonstra as quatro categorias da matriz BCG, estrela, interrogação, vaca leiteira e abacaxi.

Quadro 1- Matriz BCG da empresa moveleira de Sabáudia



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

O quadro 1 o produto estrela é Rack, no quadrante interrogação é o roupeiro, vaca leiteira o Home e no abacaxi a Estante. É sugerido para empresa fazer investimentos no produto home, devido ao produto gerar muito lucro sem a necessidade de grandes investimento de tempo ou dinheiro em marketing ou vendas. O produto encontra-se no mercado e se autopromovem por sua qualidade ou reputação junto ao público consumidor.

3.2 Matriz SWOT

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Concordando com Martins, Wright (2000 apud JUNQUEIRA, 2006) ela fala que além de possibilitar que a empresa se posicione de maneira vantajosa em relação a determinadas oportunidades do ambiente e evite ou minimize ameaças enquanto enfatiza seus pontos fortes e modera o impacto dos seus pontos fracos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

- Quadrante força: Indica a capacidade ofensiva, apontando o quanto as forças podem ajudar a aproveitar as oportunidades do mercado.
- Quadrante fraqueza: Indica a capacidade defensiva demonstrando o quanto o conjunto de forças está preparado para enfrentar as ameaças que se aproximam.
- Quadrante oportunidade: identifica o nível de debilidade da capacidade ofensiva indicando o quanto as fraquezas podem causar problemas para o aproveitamento das oportunidades.
- Quadrante ameaças: apresenta o nível de vulnerabilidade da organização indicando o quanto o conjunto de fraquezas pode amplificar o efeito das ameaças.

Quadro 2- Matriz SWOT

FATOR INTERNO	FORÇAS S	FRAQUEZAS W
FATOR EXTERNO	OPORTUNIDADES O	AMEAÇAS T

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Em virtude de um ambiente altamente competitivo, as organizações utilizam como estratégia processos e ferramentas que visam ajudar na tomada de decisão. O planejamento estratégico surge como uma oportunidade de inovação competitiva nas empresas.

Segundo Teixeira e Alonso (2014), o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta da gestão que pode ser usada para apontar possíveis oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que a empresa exerce suas atividades.

De acordo com gestores, na Empresa Moveleira de Sabáudia é possível identificar a seguintes informações baseadas nas análises internas e externa da organização, esse planejamento surge como uma oportunidade de inovação. Para aplicação desses dados foi desenvolvido uma análise na organização.

Quadro 3- Matriz Swot Empresa Moveleira De Sabáudia

Ambiente interno	Forças (Strenghts)	Fraquezas (Weaknesses)
	-Liderança em qualidade, com Certificados e selos. -Equipe de vendas bem treinadas. -Preço competitivos. Fluxo de caixa positivo. -Empresa conhecida na região. -Alto lucro.	Muito estoque. -Instabilidade dos fornecedores. -Falta de funcionários capacitados.
Ambiente externo	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
	-Exportação E-commerce -Loja própria da empresa	-Concorrentes - Incerteza devido a pandemia - Concorrente expandindo

Fonte: Autor do trabalho (2023).

A Matriz SWOT avalia a empresa olhando para suas forças e fraquezas e também levando em consideração os fatores internos e externos a organização. O quadro a acima demonstra as forças e fraquezas no ambiente interno e identifica oportunidades e ameaças na empresa moveleira de Sabáudia.

A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações. Portanto Chiavenato e Sapiro (2004 p. 188) acreditam que a “função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar.

Em relação as fraquezas da empresa, foi apontada as seguintes sugestões. Pois melhorando as fraquezas fortalece suas forças, oportunidades e ameaças.

- Muito estoque: A empresa possui muito estoque, para isso pode ser tomada a decisão de feirões para pessoas física para eliminar esses estoque de produtos diversos, incluir o que já tem em estoque nas demandas já vendidas para futuros lotes.

- Instabilidade dos fornecedores: Essa instabilidade é devido ao atraso que muitos fornecedores da empresa, acabam atrasando a matéria prima e causando problemas operacionais, para isso pode ser definido contratos onde a empresa exige suas determinadas regras e prazos, para que não ocorra de falhar com seus consumidores.
- Falta de funcionários capacitados: A falta de profissionais qualificados prejudica diversas empresas, A empresa estudada também sofre com essa falta, muitos funcionários que não estão aptos a funções acabam trabalhando e aprendendo no impulso o que facilita erros e retrabalhos devido ao não entendimento, para isso o RH deve tomar decisões mais assertivas na hora da contratação para evitar futuros problemas, gestores devem descrever de forma concreta o que o funcionário realizara.

3.3 Matriz ANSOFF

A matriz Ansoff é a que classifica as estratégias empresarias em quatro categorias. Esta matriz ajuda a definir as opções estratégicas da organização, de forma a cumprir a sua missão e atingir os objetivos definidos (CARVALHO et al., 2015).

Segundo Maximiniano (2007), classifica as estratégias empresariais em quatro categorias: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação (MAXIMINIANO et al., 2007):

- Penetração no mercado: É a estratégia de explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional. Por exemplo: uma companhia de aviação que obtém a maior parte de suas receitas com vendas para empresas.
- Desenvolvimento de mercado: É a estratégia de explorar um mercado novo com produtos novos. Por exemplo: uma operadora de cartões de crédito que lança que lança o produto para um público específico, como os torcedores de um time.
- Desenvolvimento de produto: É a estratégia de explorar mercados tradicionais com produtos novos. Por exemplo uma empresa de turismo que desenvolve novos roteiros de excursões para oferecer a seu cadastro de clientes.

- **Diversificação:** É a estratégia de explorar novos produtos. Por exemplo, uma empresa de venda de passagens que entra no mercado de excursões.

Quadro 4- Matriz Ansoff

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Fonte: Adaptado pelo autor (2023).

O Quadro 5 representa a Matriz com os novos produtos ou existentes da empresa.

Quadro 5- Matriz Ansoff Empresa Moveleira De Sabáudia

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADO	EXISTENTES	Penetração de mercado Rack, home, painéis, estantes.	Desenvolvimento de produto Cômodas, armários
	NOVOS	Desenvolvimento de mercado Roupeiros, cabeceira.	Diversificação Livreiros, mesas de centro para sala.

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

- Penetração no mercado: Os produtos padronizados da empresa rack, home, painéis, estantes, produtos tradicionais no mercado obtém a maior parte de suas receitas com vendas para empresas.
- Desenvolvimento de mercado: Os produtos que estão em desenvolvimento na empresa são as cômodas e armários com a estratégia de explorar um mercado novo com produtos novos para atender a necessidade do consumidor.
- Desenvolvimento de produto: Os produtos roupeiros e cabeceira são produtos que diferente dos já comercializado, mudando totalmente a estrutura de moveis para sala e começando a expandir seus produtos e explorar mercados tradicionais com produtos novos.
- Diversificação: Os produtos livreiros, mesas de centro para sala estratégia de explorar novos produtos seguindo o ideal que são produtos para sala, mas explorando produtos de design diferentes e atingindo um público mais sofisticado detalhista.

4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

De acordo com Galinari et al (2013), a fabricação de móveis, em especial os de madeira, pode ser considerada uma das mais tradicionais atividades da indústria de transformação e detém características como a elevada utilização de insumos de origem natural, baixo dinamismo tecnológico, informalidade e emprego intensivo de mão-de-obra.

A importância do setor moveleiro para a economia brasileira é claramente percebida por meio de sua capacidade de geração de empregos, por sua disseminação pelo território nacional e trazendo oportunidades para os que buscam entrar para o mercado de trabalho.

Nas análises realizadas na empresa é possível identificar avanços tecnológicos em técnicas de produção, design e fabricação de móveis, adoção de e-commerce e tecnologias digitais no setor, como realidade aumentada para visualização de móveis em ambientes virtuais.

5 ORGANIZAÇÃO

5.1 Histórico Da Organização

O Grupo Munhoz Caetano é uma Holding de empresas atuantes predominantemente no mercado moveleiro.

No ano de 1992, os empreendedores e amigos Robertson Caetano e Irineu Munhoz compraram uma pequena fábrica de cômodas, dando início ao sonho de produzir e comercializar seus próprios móveis. Logo, perceberam a oportunidade de crescer, investindo na produção de móveis para sala.

Em 1996, se tornou pioneira no polo de pintura UV. E logo em 1999, comprou os primeiros 2000 m², onde está construída a localidade atual.

Passaram-se seis anos, e em 2005, houve o início das exportações, abrindo mais portas para a empresa no ramo moveleiro.

Com a construção da Unidade de Sabáudia em 2007, seu planejamento estratégico ganhou um olhar mais apurado, com o início do PEC (Planejamento Estratégico Empresa Moveleira de Sabáudia), em 2008.

Com a ampliação de 10000 m² na filial de Sabáudia em 2014, seu posicionamento de mercado também foi aumentando, fazendo com que lançasse a marca Líder Design em 2015 e a criação e lançamento do Grupo Munhoz Caetano em 2016.

Em 2017, a empresa recebeu a 1ª Certificação GreatPlacetoWork e em 2018 o Eco selo Diamante, certificado que reconhece o nível de responsabilidade das empresas com a gestão ambiental dos negócios.

Com a busca constante de inovação no mercado, a Empresa Moveleira de Sabáudia lançou no mercado as linhas Star e Office, com produtos para sala e escritório, em 2020, além de ampliar novamente a área construída em 6000 m², para a verticalização do estoque. Ainda mais, em 2021, lançou a linha Rooms, com móveis para dormitórios.

Atualmente, a empresa se destaca no ramo de atuação, pela qualidade dos produtos, com o objetivo de garantir a melhor experiência na compra e buscando um novo espaço com produtos para quartos no momento (2022). A empresa está

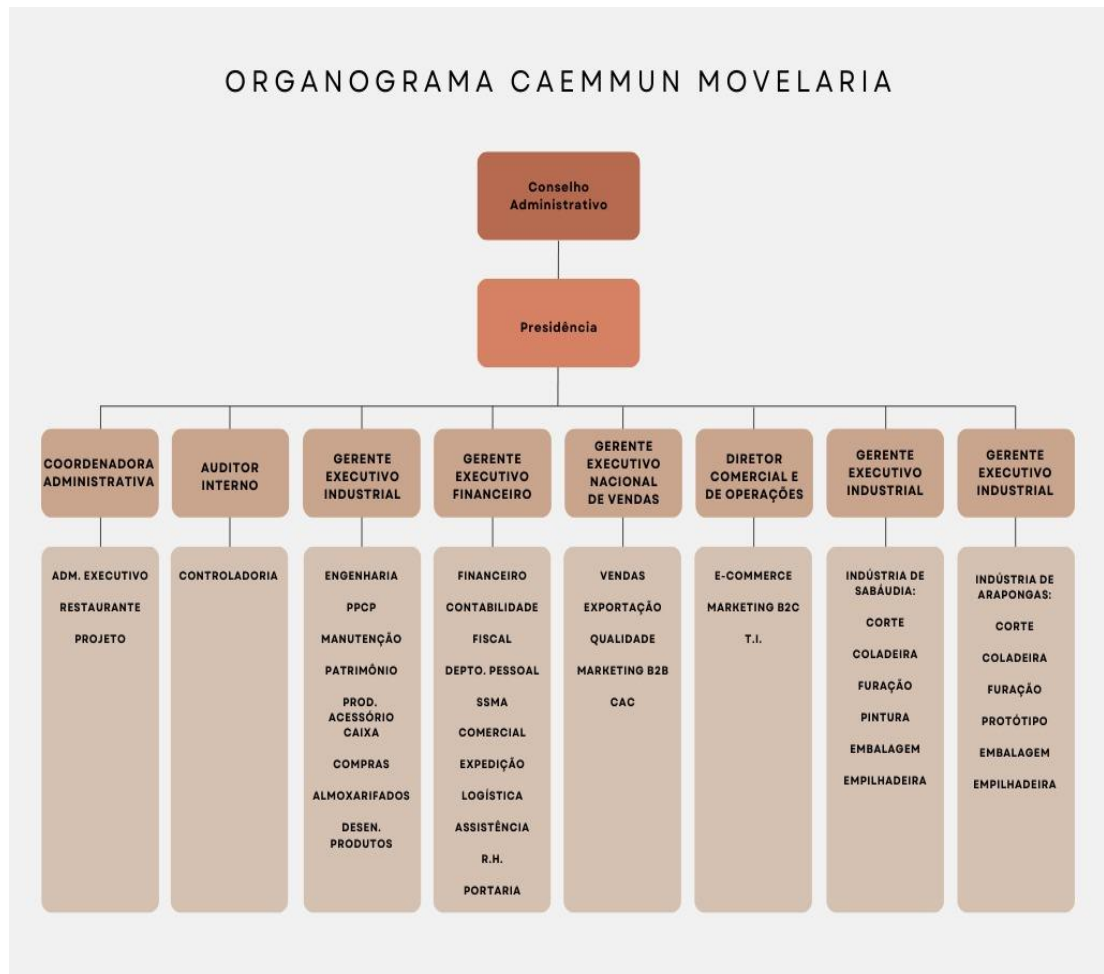
lançando uma nova linha Roupeiros e cabeceira buscando um novo espaço no mercado moveleiro.

5.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa inclui os seus departamentos, ou a divisão por setores, mas também as relações hierárquicas entre eles.

Chiavenato (2003, p. 90), aponta que a estrutura organizacional é composta de diferentes órgãos para tentar atingir a eficiência máxima nos aspectos técnicos econômicos. “A tendência atual nas organizações é de achatar e comprimir a estrutura organizacional no sentido de aproximar a base da cúpula e melhorar as comunicações” (CHIAVENATO, 2003, p. 161).

Figura 2- Organograma empresa moveleira de Sabáudia



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

Organograma organizacional da empresa mostra a hierarquia da empresa.

5.3 Unidades Organizacionais

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

Financeiro- Gera notas e boletos para o pagamento das compras, faz a gestão dos recursos de um negócio.

Logística- Programa o carregamento das cargas, solicita a transportadora e agendamentos, presta rastreio para o cliente.

Comercial- Realiza carteira dos clientes, monta carga dos produtos vendidos, presta atendimento ao cliente, cadastra propostas comerciais.

Engenharia- Programação da produção, modificação e documentação dos produtos, controle da produção.

Assistência- Pós venda, atendimento dos pedidos de assistência técnica.

Manutenção- Ajuste e manutenção das maquinas, controle dos cabos de energia.

Qualidade- Controle de qualidade, monitora cada processo de produção, cuida certificações e padronização.

Contabilidade- Cuida do custo e pagamento da empresa.

Desenvolvimento- Criação de novos produtos design.

Marketing- É responsável pela marca da empresa e cuida dos processos de visibilidade, ajusta e modifica tópicos e telas novas.

Almoxarifado- Recebimento dos materiais, cuida do estoque de componentes utilizados na produção.

Expedição- Carregamento dos produtos.

RH- Gerencia o ciclo de vida dos funcionários recruta, contrata, integra, treina e demiti funcionários, administra benefícios.

DP- Cuida da elaboração e assinatura do contrato, anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social, abertura de registro de funcionário junto ao Ministério do Trabalho, abertura de conta salário, geração do número de registro de ponto, armazenamento de documentos e anotações CLT.

CAC- Central de atendimento ao cliente, e vendas nacionais.

COMPRAS- Abaste e solicita a compra das necessidade, realiza o contanto com o fornecedor.

EXPORTAÇÃO- Atendimento aos clientes externos, vedas internacionais.

Faturamento- Fatura notas de vendas e assistência, monitora o faturamento da empresa.

Auditoria – Controle de processos da empresa custo.

Projetos- Cria projetos e realiza fluxograma de processos.

Diretoria- É responsável pelo andamento da organização.

Técnico de segurança- SSMA saúde, segurança e meio ambiente, segurança do trabalho.

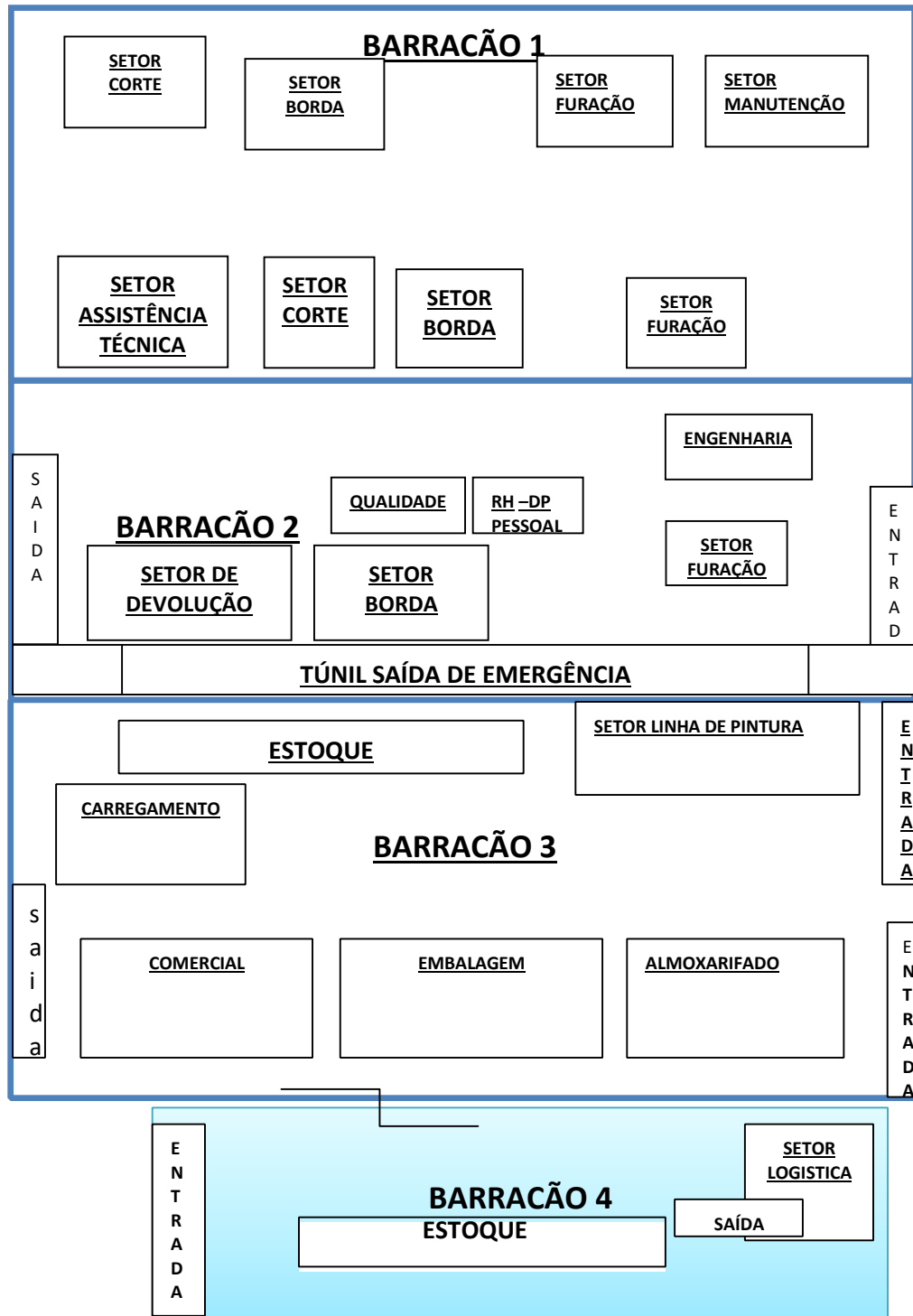
5.4 LAYOUT

O arranjo físico ou layout da empresa moveleira de Sabáudia engloba imagens e a forma como eles se encontram em um determinado espaço. O layout aponta a localização onde os setores estão localizados.

A disposição do layout consiste em melhorar a movimentação dos operadores proporcionarem a redução de custos, ter maior facilidade em gerenciar o processo criando um fluxo produtivo mais eficiente. Para conseguir atingir essas melhorias, é necessário minimizar o tamanho do fluxo de material, sendo que o fluxo é determinado como” o movimento progressivo de um produto através dos recursos de produção desde o recebimento de matérias até expedição do produto acabado, sem paradas devido à quebra de máquinas ou outros atrasos de produção (SUZAKI; TOMPKINS,1196 apud SILVA; RENTES,2002, p.2).

Seu objetivo geral é proporcionar um fluxo de trabalho de materiais fluido através da fábrica, ou um padrão de tráfego que não seja complicado tanto para clientes como para trabalhadores em uma organização de serviços. Desta forma, fica evidente que, para que haja o bom planejamento como esses sejam seguidos à risca, a fim de se obter o sucesso esperado. (MARQUES, 2009 p51).

Quadro 6-Layout empresa moveleira de Sabáudia



Autor do trabalho (2023).

A empresa é formada por 4 barracões, conforme o quadro 9 demonstra.

Barracão 1 formado pelo setores de furação, manutenção, borda, corte, assistência técnica.

Barracão 2 formado pelos setores de RH, DP, engenharia, qualidade, devolução, borda, furação e corte. Os setores de corte, furação e borda foram separados devido ao setores trabalharem apenas para atender pedidos de assistência técnica.

Barracão 3 formado pelos setores de linha de pintura, almoxarifado, comercial, embalagem, matem uma porcentagem do estoque e o carregamento dos produtos onde os produtos são transportados de acordo com as vendas.

Barracão 4 formado pelo setor de logística onde são montada as cargas que serão enviadas para os cliente, neste barracão contém a maior parte do estoque.

5.5 Processos Operacionais (Fluxogramas: horizontal / vertical)

Segundo Harrington (1993, p. 10), —processo é qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.

O processo de fabricação recebe como entrada uma solicitação do cliente e matéria-prima, trabalha essa matéria-prima segundo as especificações do produto e gera o produto solicitado pelo cliente.

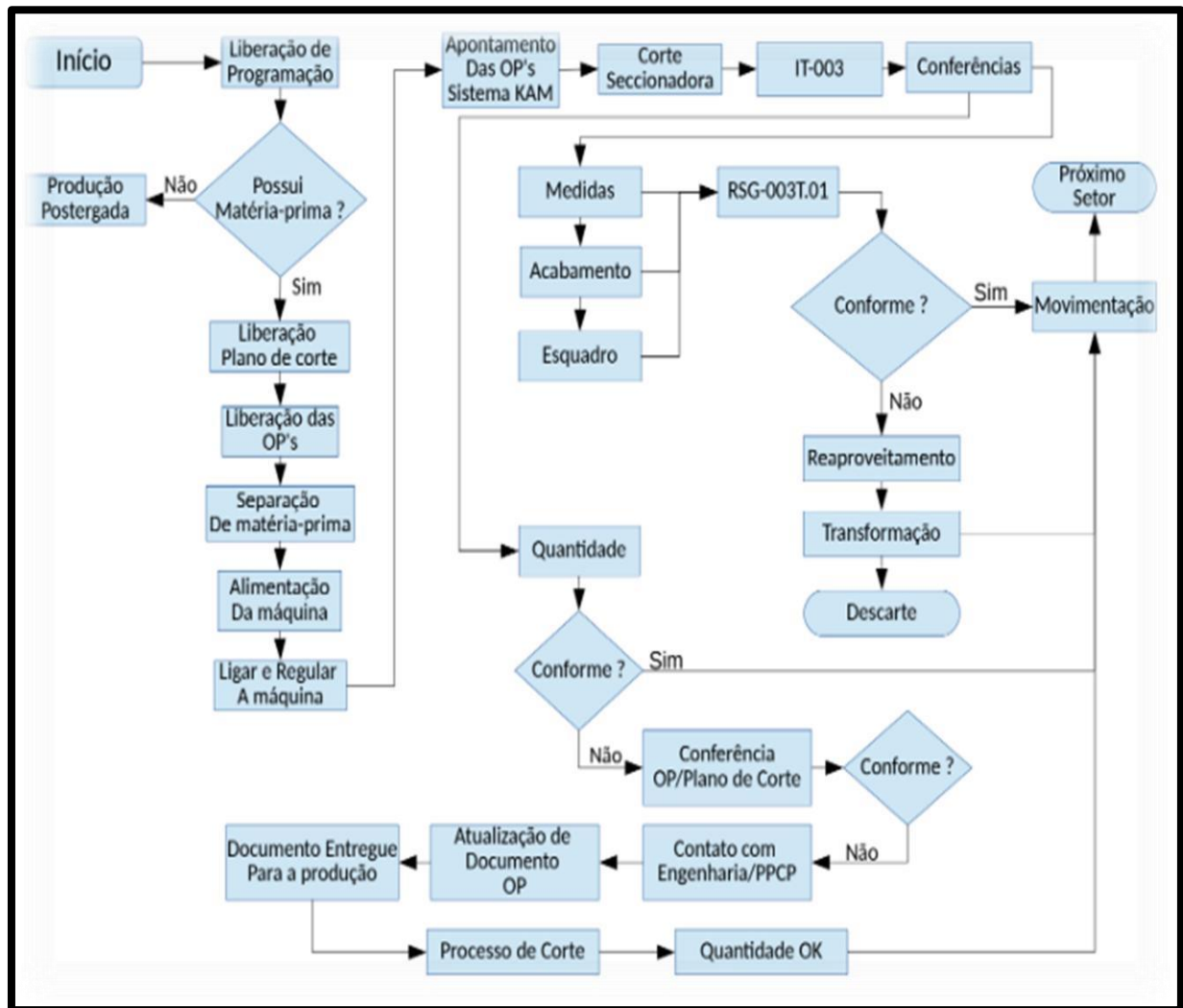
5.5.1 Fluxograma Horizontal

De acordo com Barnes (2004), o fluxograma de processo é utilizado para se desenhar um processo de maneira simplificada, por meio de alguns símbolos padronizados. Já Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) definem fluxograma de processo como um recurso visual, utilizado pelos engenheiros com a finalidade de se analisar

sistemas de produção, identificando as possibilidades de melhorias na eficácia dos processos. O fluxograma de processos pode ser considerado como uma notação mais simplificada que utiliza símbolos como setas, retângulos, paralelogramos, losangos, dentre outros, para representar um processo. (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p.53).

Junior e Scucuglia, (2011) afirmam que os fluxogramas não permitem representar todas as características de um processo, mas sua notação possibilita um maior entendimento do processo pelos colaboradores da organização. Barbará (2011) ressalta que fluxogramas, também conhecidos como flowcharts, podem ser desenvolvidos na forma vertical ou horizontal, e podem ser feitos usando-se mais de uma ferramenta, desde um simples software complexos. Alguns possuem ainda recursos para análise e simulação de processos. O quadro abaixo mostra o exemplo de fluxograma horizontal.

Quadro 7- Fluxograma processo de corte moveleira de Sabáudia



Fonte: Adaptado pelo aluno (2023).

No quadro 7 demonstra a operação do setor de corte da empresa, detalha como é a programação durante o processo e como deve ser realizado de forma correta para que não tenha retrabalhos.

5.5.2 Fluxograma vertical

De acordo com Oliveira (2013), existem três tipos de fluxogramas, que são elencados por fluxograma vertical, parcial ou descritivo e global ou de coluna, que é o estilo de fluxograma mais utilizado pelas empresas.

O fluxograma vertical é também nomeado como folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo. Este possui como finalidade à

representação de rotinas simples e possui quatro vantagens: a primeira vantagem é que ele pode ser impresso como formulário padronizado; a segunda é na rapidez do preenchimento, uma vez que os símbolos são impressos na folha; a terceira vantagem do fluxograma vertical consiste no fato de que o mesmo traz mais clareza na apresentação e a quarta é caracterizada pela facilidade de leitura. Este tipo de fluxograma é caracterizado por colunas verticais nas quais são elucidados os símbolos de operação, transporte, arquivo, demora e inspeção; descrição dos passos e qual a unidade organizacional responsável pela realização do passo ao lado (OLIVEIRA, 2013).

Além disso, o fluxograma vertical possui um formulário pré- 25 impressos, que torna o seu preenchimento mais rápido e sua leitura muito mais inteligível, devido a padronização. Dos três fluxogramas conceituados por Cruz (2013), este é o mais sofisticado.

Quadro 8-Fluxograma Vertical

FLUXOGRAMA VERTICAL						
Objeto de Estudo / Material / Produto: Documentos e alinhamento da produção			Símbolos		Total	
				Operação	1	
Processo : Administrativos de Engenharia e PCP.				Transporte		
Empresa: Empresa Moveleira de Sabáudia movelaria				Controle	2	
Método: Presente (x) Proposto ()				Espera		
Formulado por: Michele Violado				Arquivo Provisório	1	
Número	Tipo de Atividade					Funções
						
1						Planejamento e execução de ordem de produção.
2						Itinerários de produção.
3						Documentação

4						Passar para o processo de produção.
---	---	---	---	---	---	-------------------------------------

Fonte: Adaptado pelo aluno (2023).

Planejamento Programação e Controle da Produção: Engloba o controle de erros e imprevistos que podem acontecer no decorrer da fabricação, permitindo verificar o nível de qualidade, além do planejamento e controle da capacidade produtiva, seguindo a programação estabelecida. Nas palavras do autor (Laugeni e Martins, 2006) “O PCP também é sistema de transformação de informações, pois recebe informações sobre os estoques existentes, vendas previstas, linhas de produtos modo de produzir, capacidade produtiva”.

Quadro 9- Fluxograma Vertical

FLUXOGRAMA VERTICAL						
Objeto de Estudo / Material / Produto: Chapa de MDF e madeira			Símbolos			Total
				Operação	2	
Processo : Corte				Transporte		
Empresa: Empresa Moveleira de Sabáudia movelaria				Controle	1	
Método: Presente (x) Proposto ()				Espera		
Formulado por: Michele Violado				Arquivo Provisório	1	
Número	Tipo de Atividade					Funções
						
1						Verificar O.P (ordem de produção).
2						Cortar na máquina.
3						Conferência
4						Empilhar e passar para o próximo processo.

Fonte: Adaptado pelo aluno (2023).

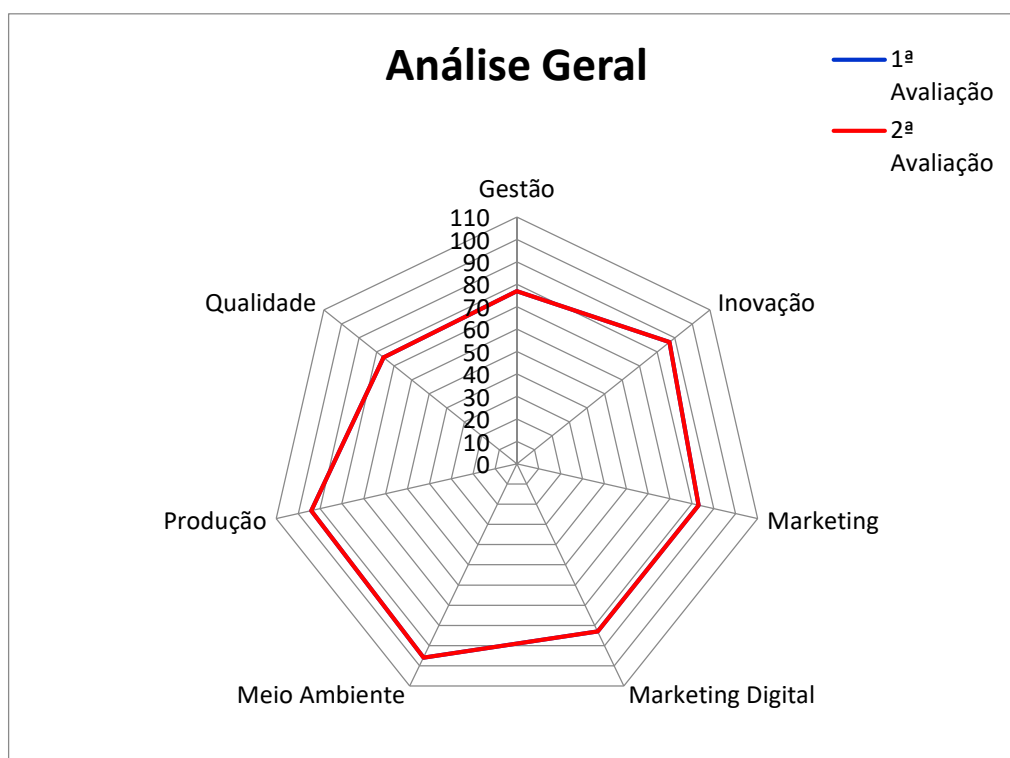
De forma simplificada o quadro 9 demonstra em fluxo o processo de corte da empresa e como deve ser seguido para que tudo ocorra de forma padronizada.

6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Nesse tópico será analisado o gráfico geral da empresa moveleira de Sabáudia, onde aborda as dimensões e áreas. No gráfico é possível identificar as numerações e as áreas avaliadas.

Segundo Costa (2009, p.120), pode-se afirmar que o gráfico radar funciona como se fosse a radiografia, ou uma "impressão digital" da organização". Além de dar uma ideia global da situação de uma empresa em um dado momento, também permite análises comparativas entre várias empresas do mesmo segmento, por meio de desenhos superpostos de várias organizações.

Gráfico 1-Análise Geral



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

O gráfico 1, mostra análise geral e aponta as dimensões de gestão, inovação, marketing, marketing digital, meio ambiente, produção e qualidade, é possível analisar que a empresa passa por avaliações qualificadas, mesmo constantemente passando por mudanças a empresa se adequa junto ao mercado. Em produção, inovação, marketing, marketing digital e meio ambiente aponta os melhores números tendo em

vista algumas melhorias para se trabalhar, a avaliação que necessita de análise é a dimensão de qualidade e gestão com um número menor comparado as outras dimensões pois contem fatores para ser trabalhados como por exemplo qualificações profissionais.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS (Prática X Teoria)

A aplicação da análise e discussão dos dados será trabalhado as dimensões de gestão, inovação, marketing, marketing digital, meio ambiente, produção e qualidade, onde buscou identificar, formas e os modelos de práticas operacionais. Identificados na organização o do diagnostico empresarial.

7.1 Gestão

A gestão da empresa é de acordo com o diretor, pois é ele quem direciona os gestores e aponta quando necessita de mudanças nos setores de cada área.

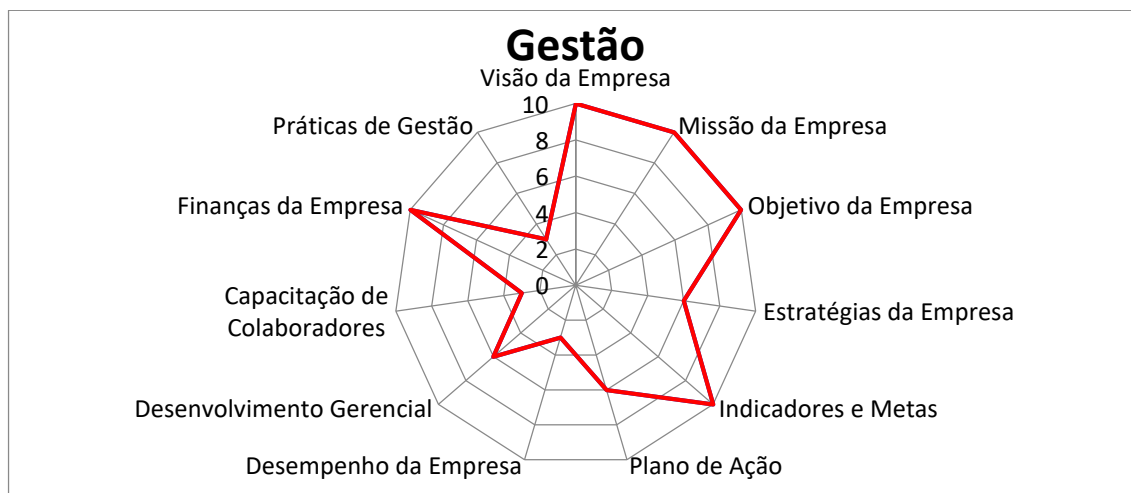
A missão da empresa é fornecer as melhores soluções para o mercado moveleiro, contando com uma gestão eficiente.

O objetivo da empresa é transformar ambientes, facilitando o viver, tendo como meta desejada ampliar e seguir nesse contexto e direcionamento.

A gestão e as dimensões adequada da empresa passa pela compreensão dos motivos que induzem as pessoas a terem determinadas atitudes quando ocorrem ou estão para ocorrer mudanças. Os fatores que interferem na conduta das pessoas estão presentes tanto na cultura organizacional quanto no clima organizacional, e seu conhecimento pode ser de grande valia para o gestor que busca minimizar as resistências às mudanças, tendo em vista a grande missão da empresa.

O objetivo será que a empresa invista em mais práticas de gestão, apontando assim as falhas que devem ser corrigidas no formato de gestão, a gestão da empresa necessita de mais qualificações.

Gráfico 2-Dimensão da Gestão



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

No gráfico 2, aponta dificuldades nas avaliações de capacitação de colaboradores, segundo gestor da empresa, na maioria dos setores contém um gestor com formação diferente da atividade em que atua, a empresa também não contém acompanhamento de atividades de desenvolvimento gerencial, a avaliação de desempenho gerencial da empresa que eram realizadas, com o passar dos anos essa pratica foi deixada de lado, para essas três avaliações serão montados plano de ação.

Os pontos avaliados que contém uma excelência são a missão da empresa que está bem estabelecida em um formato para que todos os colaboradores tenham acesso, o objetivo da empresa está avaliado e está de forma explicita para que todos possam acompanhar, os indicadores e metas são feitos e apresentados uma vez na semana pelos gestores, sendo assim uma programação, as finanças são controladas pelo setor de contabilidade tendo em vista também que cada gestor tem um valor para ser gasto em cada setor, sendo ele acompanhado, em caso de ultrapassar esse valor o gestor tem que prestar contas.

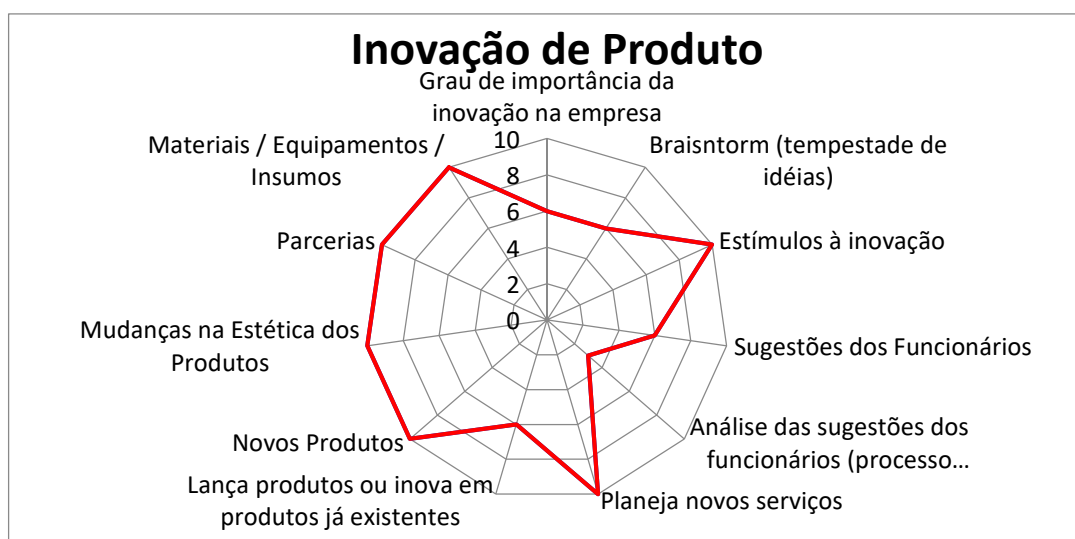
7.2 Inovação De Produto

Jonash e Sommerlatte (2001), a exemplo de Schumpeter (1982), usam a palavra inovação em um sentido amplo, que envolve a criação de novos produtos e

processos do início ao fim. Para alcançar os objetivos da inovação mais avançada. Segundo Jonash e Sommerlatte (2001), a empresa precisa que todos os seus participantes estejam envolvidos e comprometidos com o processo de inovação, como também harmonizar seus esforços em cinco áreas fundamentais: estratégias, processo, recursos, organização e aprendizado

A inovação é fundamental para qualquer empreendimento, as pessoas hoje buscam por produtos e modelos diferenciados, que contém formatos modificados ou inovados, as empresas devem adotar a inovação de produto como algo constante, pois os gostos mudam e para não os perder os clientes se faz necessário ter modelos de escolha.

Gráfico 3-Inovação de produto



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

No gráfico 3, a inovação de produto aponta uma avaliação reduzida comparadas as outras atividades de análises das sugestões dos funcionários, pois não tem processos fixos para o recebimento dessas ideias.

Em relação a inovação de produtos, a empresa destaca o setor de desenvolvimento que junto ao setor de engenharia cria e modifica produtos, sendo assim tendo um número alto de criações e modificações de produtos no ano.

7.3 Marketing

O Marketing “é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros” (KOTLER, 2000, p. 30).

O marketing atingiu um grande espaço no mercado e nas empresas, tendo como estratégia suas 4 variáveis, essas variáveis, são conhecidas como Composto de Marketing ou Mix de Marketing, os famosos 4P's, que estão divididos em: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Gráfico 4 - Marketing



Fonte: Autor do Trabalho (2022).

O gráfico 4, avalia o marketing e aponta dificuldades que comparada as outras atividades, as atividades de meios de divulgação e relação com fornecedores, estão abaixo necessitam de análise de melhorias e planejamento mais estruturados.

Já o planejamento de marketing e gestão de relacionamento com o cliente, marca, catálogo, estratégia de preço demonstra avaliações qualificadas e formalizadas.

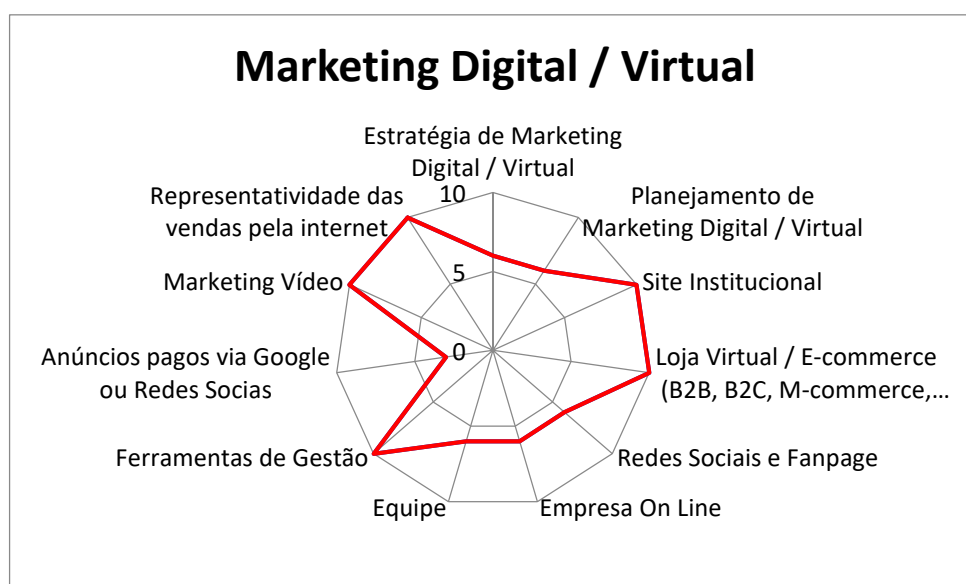
7.4 Marketing Digital / Virtual

Segundo Okada e Souza (2011), a utilização do marketing digital como estratégia de negócio pode transformar-se em um processo de aprendizado e

interação contínua entre clientes e o mercado, facilitando, dessa forma, a comunicação entre eles.

A empresa estudada contém loja virtual na qual é feita a utilização do marketing digital e virtual, dessa forma conseguindo entrar no mercado virtual buscando todos os tipos clientes interessados em móveis.

Gráfico 5- Marketing digita/Virtual



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

O gráfico 5 aponta dificuldades nas análises de anúncios pagos nas redes sociais e planejamento de marketing digital/virtual e empresa Online, mesmo a empresa mantendo sua loja virtual, em uma pesquisa de perguntas para pessoas distintas de 10, 8 não conhece a loja.

Já as atividades de avaliações altas são ferramentas de gestão, representatividade das vendas pela internet, site institucional, loja virtual e-commerce (B2B, B2C, e-commerce...), marketing vídeo que estão qualificadas e desenvolvidas.

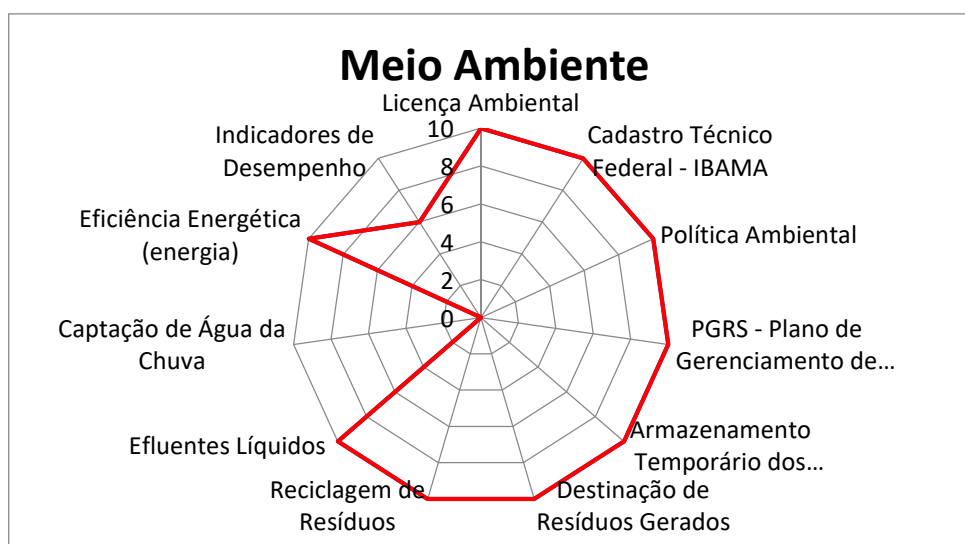
7.5 Meio Ambiente

Muitas empresas estão buscando formas de minimizar seus impactos no meio ambiente e outras estão buscando novas formas de produzir seus produtos de forma

a utilizar os resíduos ou tratá-los antes do descarte final, como implementar programas de prevenção a poluição, gerir instrumentos de correção de danos ao meio ambiente.

A gestão ambiental da empresa está passando por novos processos, está sendo modificada e contendo melhorias para que a empresa tenha uma participação correta com o meio ambiente, a empresa tem uma área um plantio de verduras que abastece a cozinha da empresa, e desenvolveu uma área verde na qual foram plantadas árvores frutíferas pensando no futuro.

Gráfico 6- Meio ambiente



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

O gráfico 6 aponta um número menor comparado as outras avaliações em indicadores de desempenho e captação de água da chuva. Porém as duas avaliações já estão em análises.

Já as atividades de cadastro técnico federal – IBAMA, política ambiental, PGRS- plano de gerenciamento, armazenamento, destinação de resíduos gerados, reciclagem de resíduos, efluentes líquidos, estão pontos positivos e um formato bem desenvolvido na empresa alguns estão em processo.

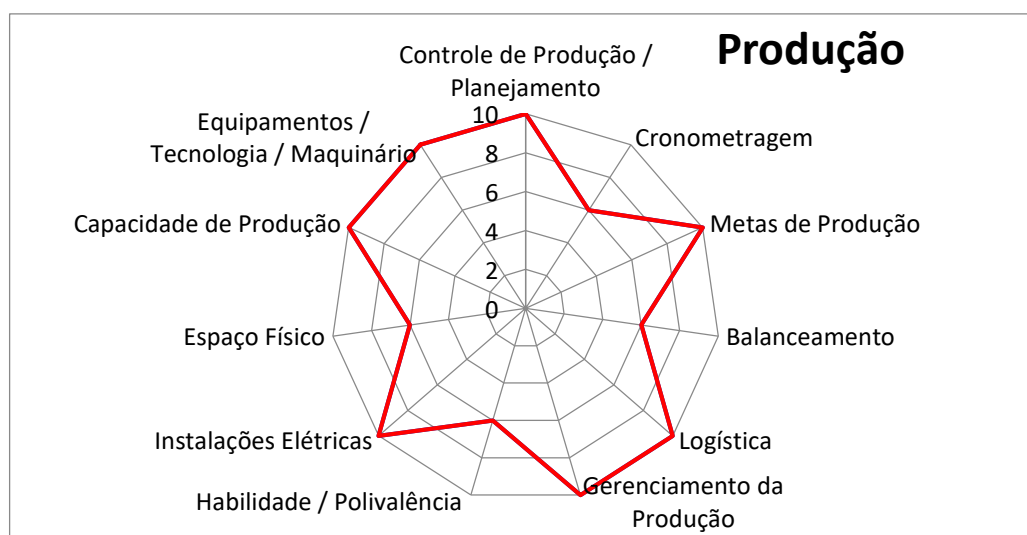
7.6 Produção

Segundo Ritzman e Krajewski (2004) acrescentam que a administração da produção e operações se refere à direção e ao controle dos processos que

transformam insumos em produtos e serviços. Possuindo uma interpretação ampla, eles consideram que a administração de operações está na base de todas as áreas funcionais, uma vez que em todas as atividades empresariais são encontrados esses processos.

O processo produtivo passa por diversos fatores incluindo fatores naturais, e todos os seus recursos, da iluminação até a determinação da criação, o processo produtivo da empresa estudada, além de depender de diversos materiais um dos componentes mais importante é a chapa de madeira, o início da produção depende desse componente que se agrega na produção.

Gráfico 7- Produção



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

O gráfico 7 aponta dificuldade nas atividades de cronometragem, balanceamento, habilidade/polivalência, espaço físico, os fatores necessitam de análise de melhorias, principalmente o espaço físico a empresa apresenta um estoque alto e produtos parado.

Já nas atividades de controle de produção/planejamento, metas de produção, logístico gerenciamento da produção, instalações elétricas, capacidade de produção, equipamento tecnologia/máquinário, apresentam uma avaliação excelente com boas análises e com alta capacidade.

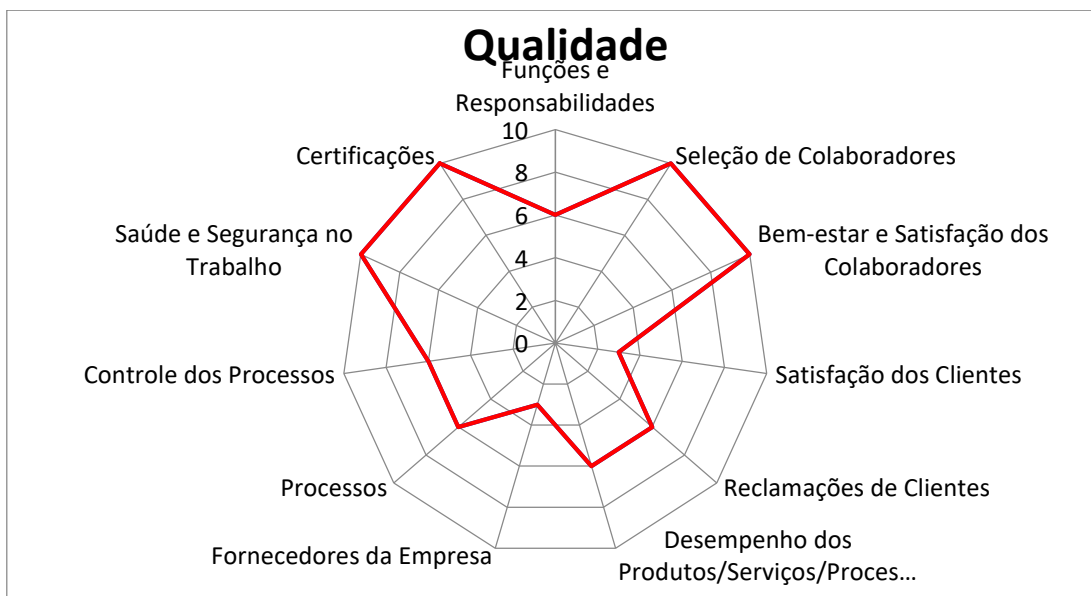
7.7 Qualidade

Segundo Garvin (2002, p. 47) qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico".

O conceito da qualidade envolve diversos elementos, com diferentes níveis de importância. O consumidor deve ser atendido considerando-se os múltiplos itens que ele considera relevante. A empresa pode vir a se fragilizar estrategicamente se der atenção demasiada a apenas um deles ou não considerar algum outro elemento. Por outro lado, o conceito de qualidade passa por um processo evolutivo, ou seja, sofre alterações ao longo do tempo para acompanhar as mudanças nas necessidades e preferências dos clientes.

Na empresa onde ocorre o estudo, o setor de qualidade padroniza diversos elementos considerando as conformidades e atendendo a necessidade de análise dos produtos tendo como utilização para acompanhar o processo produtivo o aplicativo QualityStorm, no qual aponta conformidades ou não, no aplicativo todos os supervisores acompanham as não conformidades tendo assim que montar planos de ação para evitar as não conformidades.

Gráfico 8- Qualidade



Fonte: Autor do Trabalho (2023).

No gráfico 8, aponta dificuldade nas atividades de funções e responsabilidades, satisfação do cliente, fornecedores da empresa e processos, tendo em vista que esses processos necessitam de análise e acompanhamento por falta de alguns processos as avaliações são baixas comparada as outras. Para melhoria da qualidade da empresa é sugerido a padronização dos processos e uma análise mais profunda do setor de qualidade da empresa.

Já a avaliação de seleção de colaboradores, bem estar dos colaboradores, saúde e segurança no trabalho, certificações, são avaliações excelentes e bem alinhadas a empresa apresenta e detalha os seus criticados para os seus colaboradores sendo elas FSC (Forest Stewardship Council), GPTW (Great Place to Work), ECO (Organização de Cooperação Econômica).

8 PLANO DE AÇÃO

Nessa análise será montado o plano de ação referente a duas dificuldades de cada atividade, aplicando o 5W2H para destacar e melhorar alguns processos da empresa.

8.1 Gestão

Quadro 10- Plano de Ação Gestão

PLANO DE AÇÃO – GESTÃO		
Área	Gestão	
Tópico	Desenvolvimento gerencial	Capacitação de colaboradores
Situação	A empresa não tem acompanhamento com atividades gerenciais.	A formação dos gestores não condiz com a área em que os gestores atuam.
O que fazer? Ações	Promover consultoria para os gestores.	Promover qualificação para os funcionários.
Como fazer? Atividades	Consultorias.	Mostrar como a capacitação ajuda no desenvolvimento gerencial.
Quando fazer?	Abr. 2024	Abr. 2024
Quem fará?	Gestores e colaboradores da empresa moveleira de Sabáudia	Gestores e colaboradores da empresa Moveleira de Sabáudia movelaria.
Onde fazer?	Empresa Moveleira de Sabáudia.	Empresa Moveleira de Sabáudia.
Quanto vai custar?	R\$ 2 a 3.000 por consultoria	50% da graduação ou curso.

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

O desenvolvimento gerencial da empresa passa por etapas não concluídas, que necessitam de treinamento para dar um segmento melhor na área em que os gestores atuam e para o fortalecimento do gestor, que faz com que ele gere resultados melhor para a empresa, quanto mais qualificado e com mais conhecimento melhor para empresa e para o gestor, a empresa estipulando consultorias para os gestores faz com que o desenvolvimento gerencial se torne mais fortalecido tendo

processos formados facilitando a tomada de decisão para certas escolhas que deve tomar.

Pois a gestão é uma ferramenta muito importante para empresa, a consultoria vem com seus componentes criando condições para que o empresário entenda e tome suas decisões, fazendo um diagnóstico auxiliando e contribuindo para as melhorias e trazendo ótimos resultados.

A capacitação de um grupo de colaboradores tem que ser constante, dando credibilidade ao funcionário e oportunidades para ele se capacitar e desenvolver ideias e conhecimento, que possam agregar na empresa.

8.2 Inovação de produto

Quadro 11- Inovação de produto

PLANO DE AÇÃO – INOVAÇÃO DE PRODUTO		
Área	Inovação de produto	
Tópico	Análise das sugestões dos funcionários	Brainstorm (Tempestade de ideias)
Situação	Não tem processos fixos para sugestões.	Processo de tempestade de ideias está parado, mas já é existente
O que fazer? Ações	Realizar reuniões com os funcionários para obter melhorias nos processos produtivos.	Voltar com o processo já criados, incluindo novas táticas para os processos.
Como fazer? Atividades	Fev. 2024.	Fev. 2024.
Quando fazer?	Abr. 2024	Abr. 2024
Quem fará?	Gestores e colaboradores da empresa moveleira de Sabáudia.	Gestores e colaboradores da empresa moveleira de Sabáudia.
Onde fazer?	Empresa Moveleira de Sabáudia.	Empresa Moveleira de Sabáudia.
Quanto vai custar?	R\$50,00.	100 reais por ideias aprovadas.

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

O grau de importância na inovação de produto nas empresas é extremamente alto, pois é nele que os clientes se atraem pela busca de produtos novos. A empresa tem um padrão de inovação frequente, porém com detalhes para serem trabalhados, principalmente atrair as ideias dos funcionários de forma com que todos participem, a

ideia foi composta por reuniões uma vez ao mês para cada setor, tendo como pauta obter informações que possam ajudar no processo de inovação da empresa.

O Brainstorm, foi desenvolvido na empresa como ideias de valor no qual os funcionários inseria suas ideias em uma caixa, e a ideia aprovada e utilizada era paga com o valor de 100 reais, mas esse procedimento foi deixado, reestruturar essa ideia é muito importante para a empresa pois incentiva a participação dos funcionários através de planos de melhorias.

8.3 Marketing

Quadro 12- Marketing

PLANO DE AÇÃO – MARKETING		
Área	Marketing	
Tópico	Meios de divulgação.	Comunicação com fornecedores.
Situação	A empresa contém meios de comunicação, mas a página não é muito conhecida.	Atrasos com a entrega dos produtos.
O que fazer? Ações	Expandir mais a divulgação por meio de propagandas, com mais vídeos apresentados o produto.	Cobrar juros pelos atrasos, estabelecer contratos.
Como fazer? Atividades	Investir em movimentação das páginas.	Cronometrando a data de chegada dos produtos.
Quando fazer?	Março 2024	Março 2024
Quem fará?	Gestores e colaboradores da empresa moveleira de Sabáudia.	Gestores e colaboradores da empresa moveleira de Sabáudia.
Onde fazer?	Na empresa moveleira de Sabáudia.	Na empresa moveleira de Sabáudia
Quanto vai custar?	Salário de um funcionário capacitado na área.	Zero.

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

O marketing da empresa necessita de mais divulgação para isso criar modelos mais novos para a apresentação dos produtos, a primeira impressão é a que fica o investimento no marketing nunca é demais, movimentar as páginas do Instagram, criar modelos de propaganda por meio de outdoor.

A comunicação com fornecedores na empresa acaba tendo bastante dificuldades, devido a empresa não estabelecer contratos com os mesmos o que acarreta diversos problemas, ex: atrasos nas mercadorias compradas, estabelecer contratos se torna uma melhoria, pois com documentação e processo definidos com suas restrições acaba tornando a comunicação mais acessível.

8.4 Marketing Digital / Virtual

Quadro 13- Marketing digital/virtual

PLANO DE AÇÃO – MARKETING DIGITAL/VIRTUAL		
Área	Marketing digital/virtual	
Tópico	Anúncios pagos via google ou redes sociais	Planejamento de marketing digital/virtual
Situação	Tem um site no google mais não muito visitado	Falta de planejamento e opiniões
O que fazer? Ações	Dar mais visibilidade ao site	Aplicar o método 360 na empresa, solicitar análise dos colaboradores.
Como fazer? Atividades	Solicitar especialista para dar treinamentos	Realizando diagnostico com consultor.
Quando fazer?	Maio 2024	Maio 2024
Quem fará?	Gestores e colaboradores da empresa moveleira de Sabáudia.	Gestores e colaboradores da empresa moveleira de Sabáudia.
Onde fazer?	Na empresa moveleira de Sabáudia.	Na empresa moveleira de Sabáudia.
Quanto vai custar?	R\$ 500 a 1.000 reais	R\$ 167,00 por projeto.

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A empresa possui loja online que apresenta o site, porém não muito conhecido, necessita de mais divulgação, com o planejamento e a consultoria é possível destacar pontos que precisam de mudança.

8.5 Meio Ambiente

Quadro 14- Meio ambiente

PLANO DE AÇÃO – MEIO AMBIENTE	
Área	Meio ambiente
Tópico	Indicadores de desempenho
Situação	Tem processos definidos, mas não tem indicadores para medir.

O que fazer? Ações	Buscar Dados e realizar indicadores através do processo.
Como fazer? Atividades	Reunião com os envolvidos nos processos administrativos.
Quando fazer?	Julho 2024
Quem fará?	Gestores e colaboradores da empresa moveleira de Sabáudia.
Onde fazer?	Na empresa moveleira de Sabáudia.
Quanto vai custar?	Zero

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

Novos modelos de gestão ao meio ambiente foi criado recentemente na empresa como a separação correta dos resíduos, porém não tem indicadores apontando e medindo as alterações, o que é de extrema importância para continuar as análise e manter as melhorias, foi recomendado reuniões para destacar a importância da criação dos indicadores.

8.6 Produção

Quadro 15- Produção

PLANO DE AÇÃO – PRODUÇÃO	
Área	Produção
Tópico	Espaço físico
Situação	Estoque cheio, a produção produtos a mais.
O que fazer? Ações	Sistema de recebimento do estoque, gerenciar capacidade de espaço.
Como fazer? Atividades	Medir e ajustar processos de produção, criação de sistema de monitoramento.
Quando fazer?	Junho 2024
Quem fará?	Gestores e colaboradores da empresa moveleira de Sabáudia.
Onde fazer?	Na empresa moveleira de Sabáudia.
Quanto vai custar?	2.000, 00

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

8.7 Qualidade

Quadro 16- Qualidade

PLANO DE AÇÃO – QUALIDADE	
Área	Qualidade
Tópico	Satisfação do cliente
Situação	Clientes insatisfeitos com os produtos, reclamações de defeito ou problemas operacionais.

O que fazer? Ações	Fazer vistorias em todas as cargas com quantidades altas.
Como fazer? Atividades	Designar um funcionário específico para a função em atendimento e suporte, caso necessário criar um setor de suporte ao consumidor.
Quando fazer?	Janeiro 2024
Quem fará?	Gestores e colaboradores da empresa moveleira de Sabáudia.
Onde fazer?	Na empresa moveleira de Sabáudia.
Quanto vai custar?	Valor de 1 salário da empresa.

Fonte: Autor do Trabalho (2023).

A satisfação do cliente é um dos tópicos mais importantes para uma empresa, na análise feita foi identificada insatisfação dos clientes por determinados motivos, mas muitos clientes apenas são passados para o pós venda, sem um retorno de melhoria do produto. Para a melhoria do processo foi indicado a fixação de vistorias diárias para cargas com quantidades altas contendo um funcionário fixo e apto para o trabalho realizado, e movimentar as análise de estoque.

9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Quadro 17- Ações para Evolução da Empresa

PLANO DE AÇÃO 2024									
Área	Atividade	Até quando fazer?	JAN	FEV	MA R	ABR	MAI	JU N	JUL
GESTÃO	Desenvolvimento gerencial	ABR 2024							
GESTÃO	Capacitação de colaboradores	ABR 2024							
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Análise das sugestões dos funcionários	FEV 2024							
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Brainstorm (Tempestade de ideias)	FEV 2024							
Marketing	Meios de divulgação.	MAR 2024							
Marketing	Comunicação com fornecedores.	MAR 2024							
MARKETING DIGITAL/VIRTUAL	Anúncios pagos via google ou redes sociais	MAI 2024							
MARKETING DIGITAL/VIRTUAL	Planejamento de marketing digital/virtual	MAI 2024							
MEIO AMBIENTE	Indicadores de desempenho	JUL 2024							
MEIO AMBIENTE	Captação de água da chuva	JUL 2024							
PRODUÇÃO	Habilidade/polivalência	JUN 2024							
PRODUÇÃO	Satisfação do cliente	JUN 2024							
QUALIDADE	Funções e responsabilidades	JAN 2024							
QUALIDADE	Satisfação do cliente	JAN 2024							

Fonte: Autores do Trabalho (2023).

No quadro 20 é apresentada as datas previstas para a realização das atividades o plano de ação será iniciado em 2024.

10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

As seguintes análises são projeções devido a empresa não apresentar seus dados financeiros.

10.1 Investimentos

À avaliação de investimento, Souza (2007, p.25) disserta o processo “O processo de avaliação de investimento é compreendido por três grandes passos genéricos: construção dos fluxos de caixa, aplicação de técnicas de avaliação e seleção de alternativas viáveis.

A tabela 1 apresenta as sugestões de investimentos para a empresa.

Tabela 1- Sugestão de Investimento

INVESTIMENTO	VALOR ESTIMADO
Aumentar as prateleiras e suporte do setor de assistência.	R\$ 25.000,00
Investimentos em maquinários.	R\$ 1.000.000,00
Melhorar a estrutura dos alojamentos de cargas.	R\$ 25.000,00

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Foi sugerido os seguintes investimentos, aumentar as prateleiras e suporte do setor de assistência pois ocorre muita avarias e peças que estão estocadas para atender o consumidor.

Melhorar a estrutura dos alojamentos de carga foi sugerido devido a minimizar as avarias ao alocar os produtos para o deslocamento.

Investimento em maquinários para o setor de produção paletizadores robotizado.

10.2 Custos

Foram definidos os custos de produção de um produto ou serviço com base de fatores que operam para agregação dos valores, sendo relativizados os seguintes aspectos, sejam ele a fabricação, revenda de mercadorias ou a prestação de serviço

por si, como gastos equivalentes e identificados, como impostos e taxas, desgastes e tempo de criação e elaboração ou desgaste de equipamento ou pessoal. (CRESTANI, DALL'OGGIO, SILVA e SILVA, 2015).

Tabela 2- Custos ou despesas Fixas

DESPESAS FIXAS		
Folha de pagamentos	R\$	1.000.000,00
Energia elétrica	R\$	50.000,00
Água	R\$	20.000,00
Telefone	R\$	30.000,00
Internet	R\$	15.000,00
Alimentação	R\$	50.000,00
TOTAL	R\$	1.165.000,00

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Para Leone (2010, p.41) os custos fixos “são custos que não variam com a variabilidade da atividade escolhida. O valor total dos custos permanece praticamente igual.” Assim como despesas com aluguel, segurança etc.

As despesas fixas da empresa engloba folha de pagamento, energia elétrica, água, telefone, internet, alimentação.

Esses custos já são calculados como fixos pois não são reduzidos. Custos fixos no total de R\$ 1.165.000,00.

Tabela 3- Despesas Variáveis

DESPESAS VARIÁVEIS		
MANUTENÇÃO	R\$	250.000,00
TRANSPORTADORAS	R\$	100.000,00
CORREIOS E FRETES	R\$	150.000,00
COMBUSTÍVEL	R\$	10.000,00
TOTAL	R\$	510.000,00

Fonte: Autor do trabalho (2023).

Tabela 4- Custos Variáveis

CUSTOS VARIÁVEIS		
CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA (média mensal)	R\$	4.038.717,53
TOTAL	R\$	4.038.717,53

Fonte: Autor do trabalho (2023).

O salários da produção tem o valor de folha de R\$1.000.000,00 de acordo com o RH da empresa, podendo ocorrer variações devido a aumento de salários. A matéria prima mensal utilizada no valor de R\$1.728.717,53.

Para Leone (2010, p.39) Os custos variáveis “são os custos que variam de acordo com os volumes das atividades devendo estar representados por bases de volume, que são geralmente medições físicas.” Geralmente os mesmo dos custos diretos.

Os custos variáveis da empresa são os fornecedores, manutenção das maquinas, transportadoras, correios e fretes e combustível. Podendo ter variação nos totais aumentar ou diminuir. Os custos variáveis no total de R\$1.310.000,00.

10.3 Demonstração Do Resultado E Exercício

Conforme Gitman (2010, p. 41) “a demonstração de resultado fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período”. As mais utilizadas compreendem um período de um ano sendo encerrado em uma data específica, habitualmente no dia 31 de dezembro de cada ano, conhecido como ano fiscal, pois operam em um ciclo financeiro de 12 meses, não necessitando seguir o calendário rotineiro.

Os dados do quadro 24 DRE, balanço foram projetados com base em informações incompletas pela empresa estudada.

Tabela 5- Demonstração do Resultado e Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Exercício findo em:	
Contas	Exercício Atual
RECEITA OPERACIONAL BRUTA NA VENDA DE MERCADORIAS	114.438.276,95
Deduções de Vendas de Mercadorias	25.920.269,72

(-) Cofins sobre o faturamento (3%)	3.433.148,30
(-) ICMS sobre o faturamento (19%)	21.743.272,62
(-) PIS sobre faturamento (0,65%)	743.848,80
(=) Receita Líquida de Vendas	88.518.007,23
(-) Custo da Mercadoria Vendida (CMV) ou Custo do Serviço Prestado (CSP)	40.053.396,93
(=) LUCRO BRUTO	48.464.610,30
DESPESAS OPERACIONAIS	30.636.000,00
(-) Despesas Administrativas	30.396.000,00
(-) Outras Despesas Operacionais	240.000,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	17.828.610,30
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DAS DEDUÇÕES	17.828.610,30
(-) Provisão para Contribuição Social	1.710.000,01
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS AS DEDUÇÕES	16.118.610,29
LUCRO LÍQUIDO OU PREJUÍZO DO EXERCÍCIO	R\$ 16.118.610,29

Fonte: Autor do trabalho (2023).

A DRE mostra que a receita operacional bruta foi de R\$ 114.438.276,95 teve despesas operacionais de R\$ 30.636.000,00 e seu lucro líquido foi no valor de R\$ 16.118.610,29. As deduções de vendas representam 10% da receita operacional bruta de vendas de mercadoria.

10.4 Balanço Patrimonial

Padoveze (2014) explica que se denomina como Balanço Patrimonial o conjunto de ativos e passivos. Este nome advém da ideia literal de equilíbrio entre o ativo e o passivo. O Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que tem como finalidade demonstrar a posição contábil, econômica e financeira da empresa em uma determinada data, ou seja, representação estática do patrimônio. No Balanço Patrimonial, as contas precisarão ser qualificadas de acordo com os elementos do patrimônio. É preciso que tais contas registrem e sejam reunidas de modo a promoverem a ciência e a apreciação quanto à situação financeira da empresa.

Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido classificam as contas que representam o patrimônio da empresa, que é o objeto de estudo da contabilidade. (COSTA; FERNANDES, 2014).

No quadro 25 mostra o balanço patrimonial da organização. No balanço patrimonial mostra que seu ativo circulante tem o total de R\$ 17.657.312,98.

Esse valor é estimado de todo montante já existente ou que faturamento terá na empresa. Pode se notar que o estoque da empresa com um valor de R\$10.607.312,98 a empresa apresenta um valor alto em estoques.

Tabela 6- BALANÇO PATRIMONIAL

BALANÇO PATRIMONIAL			
Exercício Findo em:			
Contas	Exercício Atual	Contas	Exercício Atual
ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Disponibilidades	3.050.000,00	Obrigações a Fornecedores (Fornecedores)	12.016.019,08
Caixa	50.000,00	Duplicatas a Pagar	12.016.019,08
Bancos Conta Movimento	1.000.000,00		
Aplicações Financeiras de Liquidez Imediata	2.000.000,00		
Clientes (Contas a Receber de Clientes)	4.000.000,00	Obrigações Tributárias	6.212.683,61
Duplicatas a Receber	4.000.000,00	Impostos a Recolher	5.184.053,95
		Impostos e Taxas A Recolher	5.184.053,95
		Contribuições a Recolher	686.629,66
		Cofins a Recolher	686.629,66

Estoques	10.607.312,98	Provisões	342.000,00
Estoque de Mercadorias	10.307.312,98	Provisão do Imposto de Renda	342.000,00
Estoque de Materiais de Consumo	300.000,00	Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias	2.640.000,00
Total do Ativo Circulante	17.657.312,98	Salários	1.200.000,00
		Contribuições previdenciárias a Recolher	1.440.000,00
		Provisões	399.600,00
		Provisões para Férias	399.600,00
		Total do Passivo Circulante	20.868.702,69
1.2 ATIVO NÃO CIRCULANTE	39.000.000,00	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	
1.2.2 Imobilizado	19.500.000,00		
Computadores e Periféricos	2.000.000,00		
Veículos	9.000.000,00		
Móveis e Utensílios	1.500.000,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
		Capital Social	170.000,00
Imóveis	7.000.000,00	Capital Subscrito	170.000,00
		Lucros Acumulados	16.118.610,29
Total do Ativo Não Circulante	19.500.000,00	Total do Patrimônio Líquido	16.288.610,29
Total do Ativo	R\$ 37.157.312,98	Total do Passivo	R\$ 37.157.312,98

Fonte: Autor do trabalho (2023).

10.5 Fluxo De Caixa

Os fluxos de investimentos estão associados a compra e venda de ativos imobilizados e investir em participações societárias. Os fluxos de financiamento derivam-se de transações financeiras com capital de terceiros ou capital próprio, segundo Gitman (2010, p. 99).

Para Gitman (2004) existem duas diferenças básicas entre atividades de controladoria e finanças que devem ser salientadas, são elas: a ênfase em fluxo de caixa e a tomada de decisões. O administrador financeiro utiliza o princípio de regime de caixa que reconhece as receitas e as despesas somente quando há entrada ou saída de caixa, já para os contadores, as demonstrações financeiras envolvidas seguem o princípio do regime de competência.

Tabela 7- FLUXO DE CAIXA 1º TRIMESTRE

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março
ENTRADAS			
Recebimento vendas	9.725.822,03	6.226.249,21	8.364.122,47
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	9.725.822,03	6.226.249,21	8.364.122,47
SAÍDAS			
Fornecedores	3.404.037,71	2.179.187,22	2.927.442,86
Folha de pagamento	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
INSS a recolher	120.000,00	120.000,00	120.000,00
FGTS	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Retiradas sócios	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Impostos s/ vendas	2.202.898,69	1.410.245,45	1.894.473,74
Aluguéis	0,00	0,00	0,00
Energia elétrica	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Telefone	500,00	500,00	500,00
Serviços contabilidade			
Combustíveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Manut. de veículos			
Manutenção fábrica	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Despesas diversas	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Férias	333.000,00	333.000,00	333.000,00
13º salário	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Verbas para rescisão			
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00

Investimentos - Proposta			
Outros pagamentos	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL DAS SAÍDAS	8.302.436,40	6.284.932,67	7.517.416,60
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	1.423.385,63	-58.683,46	846.705,87
2 SALDO ANTERIOR	0,00	1.423.385,63	1.364.702,17
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	1.423.385,63	1.364.702,17	2.211.408,04
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS			
5 SALDO FINAL (3 + 4)	1.423.385,63	1.364.702,17	2.211.408,04

Fonte: Adaptado pelo autor(2023).

Tabela 8- FLUXO DE CAIXA 2º TRIMESTRE

Mês	Abril	Maio	Junho
ENTRADAS			
Recebimento vendas	7.490.609,80	13.062.017,99	11.375.298,90
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	7.490.609,80	13.062.017,99	11.375.298,90
SAÍDAS			
Fornecedores	2.621.713,43	4.571.706,30	3.981.354,62
Folha de pagamento	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
INSS a recolher	120.000,00	120.000,00	120.000,00
FGTS	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Retiradas sócios	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Impostos s/ vendas	1.696.623,12	2.958.547,07	2.576.505,20
Aluguéis	0,00	0,00	0,00
Energia elétrica	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Telefone	500,00	500,00	500,00
Serviços contabilidade			
Combustíveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Manut. de veículos			
Manutenção fábrica	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Despesas diversas	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Férias	333.000,00	333.000,00	333.000,00
13º salário	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Verbas para rescisão			
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00
Investimentos - Proposta			
Outros pagamentos	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL DAS SAÍDAS	7.013.836,55	10.225.753,37	9.253.359,82
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	476.773,25	2.836.264,62	2.121.939,08
2 SALDO ANTERIOR	2.211.408,04	2.688.181,29	5.524.445,91
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	2.688.181,29	5.524.445,91	7.646.384,99
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS			
5 SALDO FINAL (3 + 4)	2.688.181,29	5.524.445,91	7.646.384,99

Fonte: Adaptado pelo autor(2023).

Tabela 9- FLUXO DE CAIXA 3º TRIMESTRE

Mês	Julho	Agosto	Setembro
ENTRADAS			
Recebimento vendas	12.718.219,10	11.004.239,22	7.322.097,71
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	12.718.219,10	11.004.239,22	7.322.097,71
SAÍDAS			
Fornecedores	4.451.376,69	3.851.483,73	2.562.734,20
Folha de pagamento	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
INSS a recolher	120.000,00	120.000,00	120.000,00
FGTS	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Retiradas sócios	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Impostos s/ vendas	2.880.676,63	2.492.460,18	1.658.455,13
Aluguéis	0,00	0,00	0,00
Energia elétrica	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Telefone	500,00	500,00	500,00
Serviços contabilidade			
Combustíveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Manut. de veículos			
Manutenção fábrica	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Despesas diversas	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Férias	333.000,00	333.000,00	333.000,00
13º salário	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Verbas para rescisão			
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00
Investimentos - Proposta			
Outros pagamentos	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL DAS SAÍDAS	10.027.553,31	9.039.443,91	6.916.689,33
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	2.690.665,79	1.964.795,31	405.408,38
2 SALDO ANTERIOR	7.646.384,99	10.337.050,78	12.301.846,09
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	10.337.050,78	12.301.846,09	12.707.254,47
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS			
5 SALDO FINAL (3 + 4)	10.337.050,78	12.301.846,09	12.707.254,47

Fonte: Adaptado pelo autor(2023).

Tabela 10-FLUXO DE CAIXA 4º TRIMESTRE

Mês	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
ENTRADAS				
Recebimento vendas	8.149.600,52	9.500.000,00	9.500.000,00	114.438.276,95

Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	8.149.600,52	9.500.000,00	9.500.000,00	114.438.276,95
SAÍDAS				
Fornecedores	2.852.360,18	3.325.000,00	3.325.000,00	40.053.396,93
Folha de pagamento	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	12.000.000,00
INSS a recolher	120.000,00	120.000,00	120.000,00	1.440.000,00
FGTS	80.000,00	80.000,00	80.000,00	960.000,00
Retiradas sócios	20.000,00	20.000,00	20.000,00	240.000,00
Impostos s/ vendas	1.845.884,52	2.151.750,00	2.151.750,00	25.920.269,73
Aluguéis	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia elétrica	100.000,00	100.000,00	100.000,00	1.200.000,00
Telefone	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Serviços contabilidade				0,00
Combustíveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
Manut. de veículos				0,00
Manutenção fábrica	15.000,00	15.000,00	15.000,00	180.000,00
Despesas diversas	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
Férias	333.000,00	333.000,00	333.000,00	3.996.000,00
13º salário	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	12.000.000,00
Verbas para rescisão				0,00
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos - Proposta				0,00
Outros pagamentos	12.000,00	12.000,00	12.000,00	144.000,00
TOTAL DAS SAÍDAS	7.393.744,70	8.172.250,00	8.172.250,00	98.319.666,66
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	755.855,82	1.327.750,00	1.327.750,00	16.118.610,29
2 SALDO ANTERIOR	12.707.254,47	13.463.110,29	14.790.860,29	
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	13.463.110,29	14.790.860,29	16.118.610,29	
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS				
5 SALDO FINAL (3 + 4)	13.463.110,29	14.790.860,29	16.118.610,29	16.118.610,29

Fonte: Adaptado pelo autor(2023).

O fluxo de caixa apresenta o total de entradas que são os faturamentos mensal das vendas dos produtos e fornece saídas em geral, ao final do fluxo é fornecido o saldo geral disponível da empresa, contém informações do salários dos funcionários, apresentando uma saída negativa no mês de fevereiro devido ao faturamento ser menor em relação as saídas.

10.6 Indicadores Financeiros

Os índices representam a principal técnica utilizada para avaliar uma empresa. Seu objetivo é proporcionar aos diretores da empresa uma visão completa da situação atual e real, seja econômica ou financeira. O diferencial em uma análise utilizando índices não é quantidade, ou diversidade de índices utilizados, mas um conjunto de índices que realmente permita verificar a realidade da empresa analisada. (MATARAZZO, 1998) Índice, segundo Matarazzo (1998, p. 153-156). Sendo os índices de liquidez, atividade e endividamento são utilizados para medir o risco, enquanto os de lucratividade medem o retorno e o índice de valor de mercado identificam tanto risco quanto retorno. Neste trabalho será analisado os índices de liquidez, liquidez seca e liquidez geral, endividamento, de atividades e de rentabilidade.

10.6.1 Índices de Liquidez

De acordo com Martins, Miranda e Diniz (2013), os índices de liquidez mostram a situação financeira de uma entidade perante aos compromissos financeiros contraídos, em outras palavras, indicam a capacidade de honrar as dívidas assumidas, indicando de maneira genérica a condição de sua própria continuidade.

10.6.1.1 Liquidez corrente

Conforme afirma Iudícibus (2009), o índice de liquidez corrente é considerado o melhor indicador de liquidez da organização, e por isso o mais amplamente divulgado. Ele relaciona “quantos reais dispomos, imediatamente disponíveis e conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação à dívidas de curto prazo” (IUDÍCIBUS, 2009).

Índice de liquidez corrente= Ativo circulante / Passivo circulante

$$\frac{17.657.312,98}{20.868.702,69} = 0,8$$

A liquidez corrente é uma medida da capacidade de uma empresa de pagar suas dívidas de curto prazo com seus ativos de curto prazo. Uma liquidez corrente de 0,8 indica que a empresa tem menos ativos de curto prazo do que dívidas de curto prazo, o que pode ser preocupante. Tendo que analisar planos de ações para aumentar sua liquidez corrente.

10.6.1.2 Liquidez seca

Índice de liquidez seca relaciona-se diretamente com o de liquidez corrente. Segundo Silva (2010), este índice é interessante quando se quer avaliar a capacidade de pagamento da empresa nas ocasiões em que a mesma apresenta giro baixo de estoques, podendo refletir uma gestão falha sobre o volume de compras de materiais. Elimina-se do cálculo os estoques do valor total do ativo circulante.

Índice de liquidez seca= Ativo circulante - estoques / Passivo circulante

$$\frac{17.637.312,98 - 10.607.312,98}{20.868.702,69} = 0,33$$

A liquidez seca é uma medida mais rigorosa da capacidade de uma empresa de pagar suas dívidas de curto prazo, excluindo os estoques. Uma liquidez seca de 0,33% sugere que a empresa tem uma capacidade muito limitada de pagar suas dívidas sem contar com a venda de estoques.

10.6.1.3 Liquidez geral

Para Marion (2010), o índice de liquidez geral mostra a capacidade de pagamento da entidade a longo prazo, ao considerar tudo o que ela converterá em dinheiro com tudo o que foi assumido como dívida.

É definido por Santos (2019) apud Matarazzo (2010), “a liquidez geral demonstra a capacidade de pagamento das dívidas de uma empresa no curto e longo prazo, ou seja, para cada R\$ 1,00 devido, quanto a empresa terá disponível”.

Liquidez Geral= Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo/ Passivo Circulante + Passivo Não Circulante

$$\frac{17.657.312,98 + 19.500.000,00}{20.868.702,69 + 0} = 1,78$$

O índice de liquidez geral aponta uma margem de 1,78 seu objetivo foi alcançado e obteve uma folga para seus pagamentos a longo prazo. A liquidez geral considera todos os ativos da empresa (incluindo ativos de longo prazo) em relação às dívidas totais. Um valor de 1,78 indica que a empresa tem ativos líquidos suficientes para cobrir suas dívidas. Mas deve se manter em observação devido aos índices de endividamento estar relativamente baixo.

10.6.2 Índices de Endividamento

É através desses indicadores que é analisado o nível de endividamento da empresa. Também são os indicadores de endividamento que “nos informam se a empresa se utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos dos proprietários. Saberemos se os recursos de terceiros têm seu vencimento em maior parte a Curto Prazo ou a Longo Prazo”. (MARION, 2012, p. 94).

Neste índice é calculada a quantidade de dívidas da empresa que são vencíveis no curto prazo em relação à dívida total. É obtido dividindo-se o passivo circulante pelos capitais de terceiros.

10.6.2.1 Índice de endividamento

Silva (2017) ressalta que, através do cálculo do índice de endividamento, se obtém o percentual de capital de terceiros que a empresa possui em relação ao patrimônio líquido, apontando qual o uso esta faz de recurso de terceiros relacionados ao seu capital próprio.

Índice de endividamento = total do passivo / total do ativo.

$$\text{Índice de endividamento} = \frac{20.868.702,69}{37.157.312,98} = 0,56$$

É identificado que a empresa utiliza-se 0,56% do seu ativo para custear o total de suas dívidas. Este índice mostra a proporção de dívidas em relação ao patrimônio líquido da empresa. Um índice de 0,56 sugere que a empresa tem uma carga de dívida relativamente baixa.

10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

Seguindo o raciocínio de Gitman e Zutter (2017, p.81), o índice de cobertura de juros, afere se a empresa possui viabilidade de cumprir com os pagamentos dos juros contratuais, ou seja, quanto maior este valor, maior a capacidade de pagamento dos juros inerentes da empresa, podendo ser calculado com da seguinte maneira;

Índice de cobertura de juros= lucro antes de juros e imposto de renda / despesa de juros.

A empresa não tem despesa financeiras empréstimos e financiamentos dessa forma não é possível calcular o indicador. A empresa possui margens para um futuro empréstimo.

10.6.3 Índices de Atividade

Os índices de atividade são definidos por Gitman e Zutter (2017, p.76), como o medidor da velocidade com que as contas são transformadas em vendas ou caixa – entradas ou saídas. Os índices de atividade “medem a eficiência com que a empresa opera em uma série de dimensões, tais como gestão de estoque, desembolsos e recebimentos.”

10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

Todas as vendas realizadas geram recebimentos dos clientes, em diferentes prazos: há vendas em que o recebimento ocorre no ato da venda, consideradas “à vista”, outras em que parte do valor total é recebida como entrada e o saldo é parcelado num período futuro, outras nem entrada têm – o valor total está parcelado em datas futuras.

Prazo médio de recebimento = contas a receber / receita de vendas média por dia =
contas a receber / (receitas de vendas anuais/365).

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{4.000.000,00}{88.518.007,23 / 365} = 16,49$$

Este é o período médio em que a empresa recebe pagamentos de seus clientes, que é de 16 dias.

10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

Prazo médio de pagamento a fornecedores de acordo com Gitman (2008, p.48) “o prazo médio de pagamento, ou idade média das contas a pagar, é calculado da mesma maneira que o prazo médio de recebimento”.

Este índice demonstra o tempo médio de pagamento das contas devidas de uma empresa aos seus fornecedores (GITMAN; ZUTTER, 2017).

Pode ser calculado da seguinte forma, conforme (GITMAN; ZUTTER, 2017, p.78):

Prazo médio de pagamento = fornecedores / compras médias por dia = fornecedores / (compras anuais/365).

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{12.016.019,08}{621.268,00} = 19$$

Este é o período médio em que a empresa paga seus fornecedores, que é de 19 dias.

10.6.3.3 Giro do estoque

O giro de estoque é o índice que tem como função medir a atividade também conhecida como liquidez do estoque de uma empresa. (GITMAN; ZUTTER, 2017).

Giro de estoque= custo das mercadorias*estoque

$$\text{Giro do estoque} = \frac{10.307.312,98}{10.607.312,98} = 0,97$$

A empresa apresenta um giro de estoque abaixo do esperado, o que mostra que a empresa tem muitos produtos parados em estoque há bastante tempo. Este indicador mede com que frequência a empresa vende seu estoque em um ano. Um valor de 0,97 indica que o estoque não está girando muito rapidamente.

10.6.3.4 Giro do ativo

O Giro do Ativo mostra que o volume de vendas tem relação com o montante de investimentos. Indicando quanto à empresa vendeu para cada \$1,00 de investimento total. Medindo assim o volume de vendas da empresa em relação ao capital social investido (MATARAZZO, 2010).

Assaf Neto (2015), em sua visão ele ressalta que o giro do investimento proporciona que se aprecie a performance das aplicações realizadas, ou seja, a capacidade dos investimentos em produzir receitas operacionais. Deliberações inadequadas de investimentos, como ativos ociosos ou pouco rentáveis, estoques de baixo giro, entre outras variáveis levam a uma diminuição da rotação do ativo que refletirão sobre a rentabilidade do capital investido.

Giro do ativo total = receita de vendas* total do ativo

$$\text{Giro do ativo} = \frac{88.518.007,23}{37.157.312,98} = 2,38$$

Este indicador mostra a eficiência com que a empresa está usando seus ativos para gerar vendas. Um valor de 2,38 sugere uma boa eficiência na utilização de ativos.

10.6.4 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, e o quanto renderam os investimentos da empresa e evidenciando assim o grau de êxito econômico da empresa (MATARAZZO, 2010). É mediante estes índices que se mede o quanto a empresa foi eficiente na sua capacidade de gerar lucros.

10.6.4.1 Margem de lucro bruto

A margem de lucro bruto, “mede a porcentagem de cada unidade monetária da receita de vendas que sobra após o pagamento do custo das mercadorias vendidas”. Quanto maior a margem de lucro bruto, melhor para a empresa, pois indica que o custo das mercadorias vendidas (GITMAN; ZUTTER, 2017, p.83) sendo calculada da seguinte forma:

Margem de lucro bruto = $\frac{\text{receita de vendas} - \text{custos das mercadorias vendidas}}{\text{receita de vendas}} \times 100\%$

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{114.438.276,95 - 40.053.396,93}{114.438.276,95} = 0,65 \times 100 = 65\%$$

A margem de lucro bruto foi de 65% mostrando que a empresa obteve um real percentual de seus lucro bruto, ou seja seus custos em relação as mercadorias vendidas teve pouco gastos.

10.6.4.2 Margem de lucro operacional

Segundo Gitman e Zutter (2017, p.84), a margem do lucro operacional se define como lucro puro, ou seja medem apenas o lucro real obtido nas operações, ignoram aspectos como juros, imposto de renda, dividendos e ações preferenciais, logo é sempre preferível possuir uma margem de lucro maior.

Margem de lucro operacional= lucro operacional *receita de vendas

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{114.438.276,95}{88.518.007,23} = 1,29$$

É a porcentagem de lucro que a empresa obtém em relação à receita operacional. Uma margem de 1,29% indica uma margem de lucro operacional relativamente baixa.

10.6.4.3 Margem de lucro líquido

Este índice, também chamado Retorno sobre as Vendas, compara o lucro líquido em relação às vendas líquidas do período, fornecendo o percentual de lucro que a empresa está obtendo em relação a seu faturamento (MATARAZZO, 2010).

A partir deste índice é possível apontar a lucratividade da empresa a partir de sua venda líquida. Ele é obtido através da divisão do lucro líquido pelas vendas líquidas (ou receita líquida).

Margem de lucro líquido= lucro disponível aos acionistas ordinários / receita de vendas.

Obs: Não foi fornecido pela empresa os cálculos dos impostos, portanto não foi possível ser feito este índice.

10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

Assaf Neto (2009) cita o Retorno sobre o ativo (ROA) como uma consequência gerada, exclusivamente, pelas deliberações por ativos. Desse modo, o índice é definido como “o indicador que evidencia o retorno conseguido com o dinheiro aplicado pela empresa em ativos num determinado período” (WERNKE, 2008, p. 281).

ROA= lucro operacional*total do ativo

$$\text{ROA} = \frac{114.438.276,95}{37.157.312,98} = 3,07$$

Este indicador mede a eficiência da empresa em usar seus ativos totais para gerar lucro. Um retorno de 3,07% é um indicativo positivo.

10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

O índice de Retorno do Patrimônio Líquido tem como objetivo mostrar qual a taxa de rendimento do Capital Próprio. Indica quanto de ganho os acionistas ou proprietários da empresa estão obtendo em relação a seus investimentos no empreendimento. O lucro, portanto, é o ganho do investidor pelo risco de seu negócio (MATARAZZO, 2010).

Retorno sobre patrimônio líquido = Renda líquida * patrimônio do acionista

$$\text{ROE} = \frac{25.920.269,72}{16.288.610,29} = 1,59$$

A empresa gerou um lucro líquido equivalente a 1,59% do seu patrimônio líquido.

10.7 Ponto De Equilíbrio

Segundo Santos (2017, p.166) a análise do equilíbrio entre receitas de vendas e custos, torna-se indispensável como instrumento no processo de decisão gerencial.

Um dos fatores para o sucesso financeiro de uma empresa está diretamente condicionado à existência da melhor ferramenta gerencial. Para o autor, “o ponto de equilíbrio será obtido quando o total dos ganhos marginais, que é a somatória de todos os produtos comercializados, equivalerem ao custo estrutural fixo do mesmo período de tempo objeto de análise”.

De acordo com Wernk (2017, p.49) o ponto de equilíbrio representa o nível de vendas em que a empresa opera sem lucro ou prejuízo. Ou seja, o número de unidades vendidas no ponto de equilíbrio é o suficiente para a empresa pagar seus custos fixos e variáveis sem gerar lucro.

Ponto de equilíbrio:

$$\text{Receita de vendas (média)} = \text{R\$}9.536.523,08$$

$$\text{Custos} + \text{despesas variáveis} = \text{R\$} 4.548.717,53$$

$$\text{Custos} + \text{despesas fixas} = \text{R\$} 1.165.000,00$$

$$\begin{aligned} \text{Margem de contribuição (\%)} &= \text{R\$}9.536.523,08 - \text{R\$} 4.548.717,53 \\ &= 4.987.805,55 \text{ ou } 0,52 \end{aligned}$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{1.165.000,00}{0,52} = 2.240.384,62$$

A empresa em seu ponto equilíbrio deve gerar receitas mensais de R\$2.240.384,62 para cobrir seus custos e despesas fixas sem que entre em prejuízo.

10.8 Realidade X Projeções

Para Gitman e Zutter (2017) o planejamento financeiro é importante para uma empresa, pois realiza o fornecimento de roteiros para guiar, coordenar e controlar as decisões estratégicas de uma empresa, sendo assim, nem sempre se concretiza, por se tratar de projeções dentro de mercado, o foco é em tomar decisões e traçar metas, usando os índices apresentados.

As projeções econômicas sempre envolvem um grau de incerteza, principalmente aquelas realizadas para o médio prazo.

Será descrito Realidade X Projeção em comparação com cenário um a Viabilidade financeira, sobre custos, balanço, DRE e índices financeiros.

Tabela 11-Fluxo de caixa projeção 1º Trimestre

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março
ENTRADAS			
Recebimento vendas	11.184.695,33	7.160.186,59	9.618.740,84
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	11.184.695,33	7.160.186,59	9.618.740,84
SAÍDAS			
Fornecedores	3.914.643,37	2.506.065,31	3.366.559,29
Folha de pagamento	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
INSS a recolher	120.000,00	120.000,00	120.000,00
FGTS	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Retiradas sócios	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Impostos s/ vendas	2.533.333,49	1.621.782,26	2.178.644,80
Aluguéis	0,00	0,00	0,00
Energia elétrica	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Telefone	500,00	500,00	500,00
Serviços contabilidade			
Combustíveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Manut. de veículos			
Manutenção fábrica	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Despesas diversas	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Férias	333.000,00	333.000,00	333.000,00
13º salário	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Verbas para rescisão			
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00
Investimentos - Proposta			
Outros pagamentos	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL DAS SAÍDAS	9.143.476,86	6.823.347,57	8.240.704,09
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	2.041.218,47	336.839,02	1.378.036,75
2 SALDO ANTERIOR	0,00	2.041.218,47	2.378.057,50
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	2.041.218,47	2.378.057,50	3.756.094,24
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS			
5 SALDO FINAL (3 + 4)	2.041.218,47	2.378.057,50	3.756.094,24

Fonte: Adaptado pelo autor(2023).

Tabela 12-Fluxo de caixa projeção 2º Trimestre

Mês	Abril	Maio	Junho
-----	-------	------	-------

ENTRADAS			
Recebimento vendas	8.614.201,27	15.021.320,69	13.081.593,74
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	8.614.201,27	15.021.320,69	13.081.593,74
SAÍDAS			
Fornecedores	3.014.970,44	5.257.462,24	4.578.557,81
Folha de pagamento	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
INSS a recolher	120.000,00	120.000,00	120.000,00
FGTS	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Retiradas sócios	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Impostos s/ vendas	1.951.116,59	3.402.329,14	2.962.980,98
Aluguéis	0,00	0,00	0,00
Energia elétrica	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Telefone	500,00	500,00	500,00
Serviços contabilidade			
Combustíveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Manut. de veículos			
Manutenção fábrica	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Despesas diversas	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Férias	333.000,00	333.000,00	333.000,00
13º salário	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Verbas para rescisão			
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00
Investimentos - Proposta			
Outros pagamentos	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL DAS SAÍDAS	7.661.587,03	11.355.291,38	10.237.038,79
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	952.614,24	3.666.029,31	2.844.554,95
2 SALDO ANTERIOR	3.756.094,24	4.708.708,48	8.374.737,79
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	4.708.708,48	8.374.737,79	11.219.292,74
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS			
5 SALDO FINAL (3 + 4)	4.708.708,48	8.374.737,79	11.219.292,74

Fonte: Adaptado pelo autor(2023).

Tabela 13-Fluxo de caixa projeção 3º Trimestre

Mês	Julho	Agosto	Setembro
ENTRADAS			
Recebimento vendas	14.625.951,97	12.654.875,10	8.420.412,37
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	14.625.951,97	12.654.875,10	8.420.412,37
SAÍDAS			
Fornecedores	5.119.083,19	4.429.206,29	2.947.144,33
Folha de pagamento	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00

INSS a recolher	120.000,00	120.000,00	120.000,00
FGTS	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Retiradas sócios	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Impostos s/ vendas	3.312.778,12	2.866.329,21	1.907.223,40
Aluguéis	0,00	0,00	0,00
Energia elétrica	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Telefone	500,00	500,00	500,00
Serviços contabilidade			
Combustíveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Manut. de veículos			
Manutenção fábrica	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Despesas diversas	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Férias	333.000,00	333.000,00	333.000,00
13º salário	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Verbas para rescisão			
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00
Investimentos - Proposta			
Outros pagamentos	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL DAS SAÍDAS	11.127.361,31	9.991.035,50	7.549.867,73
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	3.498.590,66	2.663.839,61	870.544,64
2 SALDO ANTERIOR	11.219.292,74	14.717.883,39	17.381.723,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	14.717.883,39	17.381.723,00	18.252.267,64
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS			
5 SALDO FINAL (3 + 4)	14.717.883,39	17.381.723,00	18.252.267,64

Fonte: Adaptado pelo autor(2023).

Tabela 14-Fluxo de caixa projeção 4º Trimestre

Mês	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
ENTRADAS				
Recebimento vendas	9.372.040,60	10.925.000,00	10.925.000,00	131.604.018,49
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS ENTRADAS	9.372.040,60	10.925.000,00	10.925.000,00	131.604.018,49
SAÍDAS				
Fornecedores	3.280.214,21	3.823.750,00	3.823.750,00	46.061.406,47
Folha de pagamento	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	12.000.000,00
INSS a recolher	120.000,00	120.000,00	120.000,00	1.440.000,00
FGTS	80.000,00	80.000,00	80.000,00	960.000,00
Retiradas sócios	20.000,00	20.000,00	20.000,00	240.000,00
Impostos s/ vendas	2.122.767,20	2.474.512,50	2.474.512,50	29.808.310,19
Aluguéis	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia elétrica	100.000,00	100.000,00	100.000,00	1.200.000,00
Telefone	500,00	500,00	500,00	6.000,00

Serviços contabilidade				0,00
Combustíveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
Manut. de veículos				0,00
Manutenção fábrica	15.000,00	15.000,00	15.000,00	180.000,00
Despesas diversas	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
Férias	333.000,00	333.000,00	333.000,00	3.996.000,00
13º salário	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	12.000.000,00
Verbas para rescisão				0,00
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos - Proposta				0,00
Outros pagamentos	12.000,00	12.000,00	12.000,00	144.000,00
TOTAL DAS SAÍDAS	8.098.481,40	8.993.762,50	8.993.762,50	108.215.716,66
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	1.273.559,19	1.931.237,50	1.931.237,50	23.388.301,83
2 SALDO ANTERIOR	18.252.267,64	19.525.826,83	21.457.064,33	
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	19.525.826,83	21.457.064,33	23.388.301,83	
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS				
5 SALDO FINAL (3 + 4)	19.525.826,83	21.457.064,33	23.388.301,83	23.388.301,83

Fonte: Adaptado pelo autor(2023).

Foi realizada a projeção considerando um aumento de 15% das vendas durante os doze meses, caso as sugestões de feirões para e pessoa física fossem realizados, conforme sugerido no plano de ação.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio a grandes perdas e transformações na vida e nos negócios, o setor moveleiro foi, sem dúvida, um dos mais influenciados pelo isolamento social, que exigiu respostas rápidas e ágeis para situações nunca vividas em nossa geração. Enquanto o aspecto humano foi e continua sendo nosso maior patrimônio e preocupação, inevitáveis, porém, são os questionamentos sobre o futuro da indústria de móveis neste novo e bem-vindo cenário que se constrói no processo de retorno à normalidade, com a empresa estudada não foi diferente, devido as perdas que o mercado teve devido a pandemia, porém a empresa com seu fluxo de caixa conseguiu se planejar e manter a empresa de portas abertas.

O mercado moveleiro apesar do cenário incerto, a permanência das pessoas em suas casas pode estimular os consumidores a comprarem móveis e eletrodomésticos, portanto, espera-se que haja, inicialmente, um crescimento nas compras de móveis com vistas à melhoria de seu bem-estar. Porém, passada a pandemia, poderá haver um tempo de baixa demanda por parte dos que já adquiriram móveis nesse período. Por outro lado, com o retorno às obras de construção civis, poderão surgir demandas por novas mobílias, a empresa conforme citado no trabalho possui sua loja própria para pessoas físicas assim mantendo suas vendas para todos os públicos.

O desenvolvimento do trabalho realizado, a partir do diagnóstico organizacional realizado na empresa moveleira de Sabáudia, demonstrou quais os pontos fortes e fracos na organização, para a definição da melhoria a ser sugerida, definiu planejamentos e pontou situações a serem melhoradas caso o administrador adote as sugestões, foi realizada pesquisas internas e externas para o estudo as matrizes ANSOFF e SWOT foram utilizadas como ferramentas para facilitar os objetivos e sugestões para a empresa.

No diagnóstico realizado foi identificada a necessidade de funcionários capacitados, foi sugerido a equipe de RH, um trabalho mais aprofundado nas contratações para os cargos e cursos contínuos para manter o conhecimento dos gestores. Foi sugerido a melhoria para a qualidade de seus produtos com foco em diminuir os pedidos de assistência técnica, pois a padronização na empresa além de melhorar qualidade ajuda no planejamento estratégico diante as vendas dos produtos.

Nas análises financeiras mesmo sendo projetadas foram apontados índices baixos em algumas situações, tendo como sugestão pontos a serem melhorados para cumprir com suas obrigações de curto prazo, mesmo com algumas dificuldades a empresa consegue cumprir com suas obrigações de longo prazo. Mas nada além de que a empresa sempre fique em aberta, sempre observando seus indicadores que serve de guia para que sempre se alcancem os melhores resultados.

O presente relatório além de ter servido como grande instrumento de aprendizado, teve como grande objetivo analisar e sugerir pontos de melhorias para a empresa estudada com foco em desenvolver o trabalho e o papel do administrador.

REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário).

[ABIMÓVEL DIVULGA DADOS DO SETOR DE MÓVEIS - Abimóvel \(abimovel.com\)](http://abimovel.com)

Administração de Marketing. 14. ed São Paulo: PEARSON, 2013.766P.

[Administração é para Administrador!: O gráfico radar \(administracaoedesenvolvimento.blogspot.com\)](http://administracaoedesenvolvimento.blogspot.com)

AJZENTAL, Alberto **A Construção do Plano de Negócios** . São Paulo: Saraiva, 2008.

AMBRÓSIO, A.; AMBRÓSIO, V. A Matriz BCG - **Passo a Passo. Sumários Revista da ESPM**, v. 12, n. 4, p. 92–102, 2005.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanço: um enfoque econômicofinanceiro**. 11. ed. São Pulo: Atlas. 2015.

AZEVEDO, Willian Loffi de. **A representação do valor do bem patrimonial de uma empresa e seys efeitos em dace da depreciação e inflação**. 2010.

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. Tradução da 6ª edição americana. 9ª reimpressão. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

[Biblioteca Digital do BNDES: A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas](#)

CAMARGO, A.M.; DIAS, T.A Estrategia, **Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica**.

CARVALHO, L. et al. **Gestão da Organizações. Uma Abordagem Integrada e Prospetiva**. 2a edição ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundações e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESTANI, Leandro de Araújo; DALL`OGLIO, Oziel Guilherme; SILVA, Daniela Lessandra de Lurdes; SILVA, Katiuscia de Lurdes. **Análise do conceito de contabilidade de custos diretos e indiretos**. 2015. Disponível em: . Acesso em 21 abr 2021.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. Estudo integrado orientado a processos de negócios sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS, Camila Delmondes; **SILVA**, João Luiz de Carvalho Pinto e; **CRUZ**, Maria Alice; **SAAD**, Mario José Abdall; **FILHO PEREIRA**; Rogério Antunes; **PEREIRA**, Rosa Ines Costa. FCM 50 anos: **a realidade ultrapassou o sonho**. Campinas: FCM/Unicamp, 2013.

Disponível em: . Acesso em 21 abr. 2021.

Djalma de pinho rebouças de Oliveira **empresarial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 289 p.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de Serviços: **operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GALINARI, Rangel; TEIXEIRA JUNIOR; Job Rodrigues; MORGADO, Ricardo Rodrigues. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**. BNDES Setorial, 2013.

<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2469> Disponível em: 2013.

GARVIN, David A., Gerenciando a qualidade: **a visão estratégica e competitiva**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002;

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITMAN, Lawrence J; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

[Google Acadêmico](#)

<http://www.more.ufsc.br/>

<http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>> Acessado em: Jun. 2012

<https://administradores.com.br/artigos/layout>

<https://Empresa Moveleira de Sabáudia.com.br/site/>

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 254p.

JONASH, Grahlan J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed São Paulo: Campus, 2001.

JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM** (Business Process Management) São Paulo: M. Books, 2011.

Kotler, P. (2011). Administração de marketing: **análise, planejamento, implementação e controle**. (5. ed.). São Paulo: Atlas.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo:

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, p. 10, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.

LEMES, Antônio Barbosa. RIGO, Cláudio Miessa. CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEONE, G.S. **Custos, Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas S/A.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade**

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2013. 252 p.

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

MATARAZZO, Dante. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. Análise do ambiente corporativo: **Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Epapers, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 5. ed., 546p. 2000.

MAXIMINIANO, Antonio cesar Amaru, **Teoria geral da administração**-São Paulo:

MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: **uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MÓVEIS ESPAÇO & LAZER. O que acontece no setor moveleiro. Disponível em: moveleiro> Acesso: 25 de julho de 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas** – 29. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

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

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: **Teoria, modelos e processos**. 1 Vol. São Paulo: Atlas, 2010.

Planejamento estratégico. 6. ed São Paulo- **Livros conceito metodologias e práticas** Editora Atlas S.A 114 p.

Porter, M. E. (1989). **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 37. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier Prentice Hall, 2000.

[revista_facima_ano_1_importancia_marketing_empresarial.pdf](#)

Ritzman e Krajewski : **Produção e Operações**. 8 ed (2004).

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SANTOS, C. BARROS, S. F. **Curso estrutura e análise de balanços**. São Paulo: IOB-Thomson, 2013.

SANTOS, JOEL J. **MANUAL DE CONTABILIDADE E ANÁLISE DE CUSTOS**. SÃO PAULO: ATLAS, 2017.

Santos, R. P. (2010). **Análise de custo dos concorrentes: um estudo exploratório entre teoria e prática**. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São paulo Abril, 1982.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 229 p.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SILVA, M. Intervención sobre el clima organizacional. Em: PEIRÓ, J. M. Organizaciones: **nuevas perspectivas psicosociológicas**. Barcelona: PPU, 1994.

TEIXEIRA. Carlos. ALONSO. Vera. **A importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas**. XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Out, 2014, São Paulo 2014.

THOMPSON, Artur A.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2017.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>GESTÃO</u>
	10	10	Visão da Empresa
(X)	(X)		A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
()	()	()	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	A visão não está definida.
	10	10	Missão da Empresa
(X)	(X)		A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
()	()	()	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	A missão não está definida.
	10	10	Objetivo da Empresa
(X)	(X)		O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
()	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
()	()	()	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	O objetivo não está definido.
	6	6	Estratégias da Empresa
()	()	()	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
($\frac{12}{3}$)	(x)	(x)	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
()	()	()	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
()	()	()	As estratégias não estão definidas.
	10	10	Indicadores e Metas
(x)	(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.
Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>GESTÃO</u>
	6	6	Plano de Ação
() () ()			Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.
(¹⁴ ₃) (x) (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.
	3	3	Desempenho da Empresa
() () ()			A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio, como por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.
() () ()			A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
(¹⁵ ₁) (x) (x)			A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.
() () ()			Não é feita a análise do desempenho da empresa.
	6	6	Desenvolvimento Gerencial
() () ()			Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
(¹⁵ ₇) (x) (x)			Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
() () ()			Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
() () ()			Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
	3	3	Capacitação de Colaboradores
() () ()			Todos os colabores são capacitados com base em um plano de capacitação.
() () ()			Os colaboradores são capacitados regularmente.
(¹⁶ ₅) (x) (x)			Os colaboradores são capacitados eventualmente.

()	()	()	Os colaboradores não são capacitados.
10	10		Finanças da Empresa
(X)	(X)		Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.
()	()	()	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
()	()	()	Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
()	()	()	Não existem controles financeiros.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>GESTÃO</u>
3	3		Práticas de Gestão
()	()	()	Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico de gestão, como por exemplo o MPE Brasil.
()	()	()	Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
(¹⁸ / ₂)	(x)	(x)	Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
()	()	()	As práticas de gestão não demonstram melhorias.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>INOVAÇÃO DE PRODUTO</u>
6	6		Grau de importância da inovação na empresa
()	()	()	Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
(²⁰ / ₂)	(x)	(x)	Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.
()	()	()	Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
()	()	()	Empresa não compreende a inovação.
6	6		Braintorm (tempestade de idéias)
()	()	()	Tem por prática utilizar o método brainstorm para levantamento de idéias, constantemente e regularmente.
(²⁰ / ₉)	(x)	(x)	Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.
()	()	()	Conhece o método mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.
()	()	()	Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.
10	10		Estímulos à inovação

	(x)	(x)	Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
()	()	()	Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações mas sem formas definidas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
()	()	()	Repassa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
()	()	()	Não há esta política de incentivo à inovação.
	6	6	Sugestões dos Funcionários
	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, com procedimentos bem definidos.
(²² ₃)	(x)	(x)	Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.
()	()	()	Há uma coleta informal.
()	()	()	Não coleta sugestões e idéias.
	3	3	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)
	()	()	Há uma análise semanal das sugestões com processo formalizado definido, fazendo parte do planejamento da empresa.
()	()	()	Há uma análise mensal das sugestões com processo formalizado definido.
(²³ ₁)	(x)	(x)	Há uma análise a cada 3 meses mas não tem processo formalizado definido.
()	()	()	Não há análise das sugestões e idéias.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>INOVAÇÃO DE PRODUTO</u>
	10	10	Planeja novos serviços
(x)	(x)	(x)	Frequentemente – tem ao menos 2 novas idéias/projetos de inovação por ano, para novos produtos.
()	()	()	Eventualmente – tem 1 idéia/projeto de inovação por ano, para novos produtos.
()	()	()	Raramente – tem 1 idéia/projeto de inovação a cada 2 anos ou mais, para novos produtos.
()	()	()	Não tem processo definido de planejamento de serviços.
	6	6	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.
(25 0)	(x)	(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.
10	10	Novos Produtos	
(x)	(x)		Lança produtos frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
()	()		Lança produtos eventualmente – 1 vez ao ano.
()	()		Raramente – a cada 2 anos ou mais.
()	()		Não faz lançamento de produtos.
10	10	Mudanças na Estética dos Produtos	
(x)	(x)		Realiza mudanças frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
()	()		Realiza mudanças eventualmente – 1 vez ao ano.
()	()		Realiza mudanças raramente – a cada 2 anos ou mais.
()	()		Não realiza mudanças, utiliza a cópia de produtos.
10	10	Parcerias	
(x)	(x)		Busca e utiliza frequentemente de parcerias com o Sistema S, Universidades, Centros de Pesquisas, Fornecedores.
()	()		Utiliza eventualmente quando oferecidas pelos parceiros.
()	()		Utiliza raramente quando tem uma necessidade pontual.
()	()		Não utiliza.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>INOVAÇÃO DE PRODUTO</u>
10	10	Materiais / Equipamentos / Insumos	
(x)	(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.
Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MARKETING</u>

	10	10	Planejamento de Marketing
(x) (x)			Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
() ()			Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
() () ()			Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
() () ()			Não possui planejamento.
	10	10	Gestão de Relacionamento com Clientes
(x) (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.
	6	6	A empresa conhece o perfil dos seus clientes
() ()			Conhece o perfil completo de todos os seus clientes ativos.
(³¹ ₆) (x) (x)			Conhece parcialmente o perfil de todos os seus clientes ativos.
() () ()			Conhece parcialmente o perfil de 50% dos seus clientes ativos.
() () ()			Não conhece .
	6	6	Comunicação com os Clientes
() ()			Possui processo estruturado e formalizado de comunicação mensal com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
(³² ₃) (x) (x)			Possui processo estruturado e formalizado de comunicação trimestral com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
() () ()			Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
() () ()			Não se comunica com os clientes ou se comunica apenas por necessidade do mesmo.
	3	3	Meios de Divulgação
() () ()			(banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)
() () ()			Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma constante, mensalmente.
() () ()			Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.

(33 2)	(x)	(x)	Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.
()	()	()	Não utiliza.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MARKETING</u>
	10	10	Marca (exceto o nome da empresa – quando o nome fantasia é registrado – aqui se refere à marca /moda/produto)
	(x)	(x)	Possui marca própria registrada.
()	()	()	Possui marca própria e está em processo de registro.
()	()	()	Possui marca própria mas não está registrada.
()	()	()	Não possui marca própria.
	10	10	Logomarca
	(x)	(x)	Possui logomarca registrada.
()	()	()	Possui logomarca em processo de registro.
()	()	()	Possui logomarca mas não está registrada.
()	()	()	Não possui logomarca.
	10	10	Catálogo
	(x)	(x)	Possui catálogo impresso, catálogo digital e design moderno.
()	()	()	Possui somente catálogo impresso (design moderno).
()	()	()	Possui catálogo impresso de qualidade mediana.
()	()	()	Não possui / Não se aplica.
	6	6	Relação com Fornecedores (qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)
	()	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, buscando constantemente a qualificação destes.
(36 4)	(x)	(x)	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.
()	()	()	Possui processo informal de comunicação com fornecedores.
()	()	()	Não possui processo de comunicação com fornecedores.
	6	6	Análise do Ciclo de Vida do Produto
	()	()	Faz análise constantemente, avaliando que nível se encontra os produtos, utilizando a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto.
(37 1)	(x)	(x)	Faz análise do mix de produtos considerando a matriz BCG.
()	()	()	Faz análise esporadicamente, mas sem critérios.
()	()	()	Não analisa os produtos no ciclo de vida.

	6	6	Estratégia de Preço (análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)
	()	()	Possui estratégia estruturada ,formalizada e implantada na totalidade.
(38 5)	(x)	(x)	Possui estratégia estruturada ,formalizada e implantada parcialmente.
()	()	()	Possui estratégia estruturada, mas informal.
()	()	()	Não possui estratégia de preço.
Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MARKETING DIGITAL / VIRTUAL</u>
	6	6	Estratégia de Marketing Digital / Virtual
	()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
(40 2)	(x)	(x)	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
()	()	()	Possui estratégia estruturada, mas informal.
()	()	()	Não possui estratégia.
	6	6	Planejamento de Marketing Digital / Virtual
	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
(40 9)	(x)	(x)	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
()	()	()	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
()	()	()	Não possui planejamento.
	10	10	Site Institucional
	(x)	(x)	Site atualizado mensalmente, informações importantes, design moderno, fotos com resolução, interligado às redes sociais.
()	()	()	Site atualizado eventualmente, informações importantes, design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conectado às redes sociais.
()	()	()	Site desatualizado (informações defasadas, contatos) desconectado às redes sociais.
()	()	()	Não possui site institucional.
	10	10	Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)
	(x)	(x)	Possui loja com vendas crescentes, utiliza as ferramentas de gestão da web, atualizando-a mensalmente.
()	()	()	Possui loja com vendas crescentes, não utiliza as ferramentas de gestão da web, atualizando-a mensalmente.
()	()	()	Possui loja, não utiliza as ferramentas de gestão da web, está desatualizada a mais de 6 meses.

() () ()			Não possui loja.
	6	6	Redes Sociais e Fanpage
() () ()			Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.
(43 0) (x) (x)			Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) mas não tem colaborador responsável para a função e a atualização é realizada mensalmente.
() () ()			Está inserido em algumas redes sociais porém desatualizadas ou com poucas postagens.
() () ()			Não está nas redes sociais.
Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MARKETING DIGITAL / VIRTUAL</u>
	6	6	Empresa On Line
() () ()			Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
(44 2) (x) (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.
	6	6	Equipe
() () ()			Possui equipe de profissionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.
(44 9) (x) (x)			Utiliza a mesma equipe do departamento comercial da empresa, sendo esta mais uma atividade para o setor.
() () ()			Não possui equipe específica, a alternância de pessoas no manuseio do site, da loja e das redes sociais é constante.
() () ()			Não possui pessoas e equipe.
	10	10	Ferramentas de Gestão
(x) (x) (x)			Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense).
() () ()			Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense), mas utiliza algumas.
() () ()			Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
() () ()			Não conhece as ferramentas de gestão.
	3	3	Anúncios pagos via Google ou Redes Sociais
() () ()			Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.

()	()	()	Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
(⁴⁶ ₄)	(x)	(x)	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
()	()	()	Não ou não conhece estas ferramentas.
10	10	Marketing Vídeo	
(x)	(x)		Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()		Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()		Possui apenas o vídeo institucional.
()	()		Não possui.
10	10	Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas	
(x)	(x)		de 60% até 100%.
()	()		de 30% até 60%.
()	()		até 30%.
()	()		Não faz vendas pela internet.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MEIO AMBIENTE</u>
10	10	Licença Ambiental	
(x)	(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.
10	10	Cadastro Técnico Federal - IBAMA	
(x)	(x)		Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.
()	()		Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.
()	()		Empresa possui o Certificado de Registro mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.
()	()		Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.
10	10	Política Ambiental	
(x)	(x)		Empresa possui Política Ambiental que norteiam seus princípios e objetivos com relação à preservação do meio ambiente.

()	()	()	Empresa possui Política Ambiental, mas necessita de ajustes / atualização com relação à preservação do meio ambiente.
()	()	()	Empresa está em processo de construção da Política Ambiental (Há evidências?).
()	()	()	Empresa não tem Política Ambiental.
10	10		PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
(x)	(x)		Empresa possui PGRS com recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
()	()	()	Empresa possui PGRS sem recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
()	()	()	Empresa possui apenas o PGRS formalizado mas não há evidências que comprovem a execução do plano (NF, MTR, contratos de prestação de serviços, resíduos espalhados pelo fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.
()	()	()	Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.
10	10		Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)
(x)	(x)		Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.
()	()	()	Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>MEIO AMBIENTE</u>
10	10		Destinação de Resíduos Gerados
(x)	(x)		Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
()	()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
10	10		Reciclagem de Resíduos

	(x)	(x)	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
()	()	()	Não há coleta seletiva na empresa.
10	10	Efluentes Líquidos	
	(x)	(x)	A empresa trata seus efluentes líquidos na própria planta e/ou armazena corretamente para posterior envio para tratamento em empresas de terceiros devidamente licenciadas . (Caso a empresa não gere efluentes líquidos pontuar neste item).
()	()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, possui documentação e/ou armazenamento esta apropriado.
()	()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, mas não possui documentação e/ou armazenamento esta precário.
()	()	()	Empresa utiliza água no processo produtivo e descarta sem tratamento.
0	0	Captação de Água da Chuva	
	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. A água utilizado no processo produtivo é reciclada em circuito fechado e reutilizada.
()	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. Não é tratada para o reuso.
()	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, mas não trata a água antes do uso.
(⁵⁶ ₄)	(x)	(x)	Não tem processo de captação da água da chuva.

Plano de
Ação

Primeira
Avaliação

Segunda
Avaliação

MEIO AMBIENTE

10**10****Eficiência Energética (energia)**

(x)

(x)

Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, bem como, faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.

() () ()	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, mas não faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.	
() () ()	Empresa está em processo de elaboração do Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas(PIE) com profissional habilitado.	
() () ()	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.	
6	6	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).	
($\frac{58}{3}$) (x) (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.	

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>PRODUÇÃO</u>
10	10	Controle de Produção / Planejamento	
(X)	(x)	Possui setor de PCP completo e eficiente que controla toda a produção através de softwares/sistema operacional.	
()	()	Possui setor de PCP completo e o controle é realizados de forma não sistematizada.	
()	()	Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.	
()	()	Não possui controle adequado.	
6	6	Cronometragem	
()	()	Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).	
($\frac{80}{9}$)	(x)	(x)	Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.
10	10	Metas de Produção	

	(X)	(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.
6	6	Balanceamento	
()	()	()	Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
(⁸² ₃)	(x)	(x)	Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.
10	10	Logística	
(x)	(x)	()	Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
()	()	()	Possui sistemas separados de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
()	()	()	O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
()	()	()	Não possui sistema logístico eficiente.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRODUÇÃO
10	10	Gerenciamento da Produção	
(X)	(x)	()	Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
()	()	()	Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.
()	()	()	Os gestores da produção são pessoas oriundas do chão-de-fábrica.
()	()	()	Não possui gestores de produção.
6	6	Habilidade / Polivalência	
()	()	()	Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
(⁸⁴ ₉)	(x)	(x)	Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
()	()	()	Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.
()	()	()	Não há funcionários com habilidade para trabalhar em outras máquinas.

	10	10	Instalações Elétricas
(X)	(x)		As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
()	()	()	As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
()	()	()	Não são adequadas mas a empresa possui condições de adequá-la.
()	()	()	As intalações elétricas não são adequadas ao processo produtivo.
	6	6	Espaço Físico
()	()	()	Os espaços são adequados à produção.
(86 3)	(x)	(x)	Os espaços são adequados parcialmente à produção.
()	()	()	Não são adequados mas há condições de ampliação.
()	()	()	Os espaços não são adequados e não há condições de ampliação.
	10	10	Capacidade de Produção
(X)	(x)	()	Tem capacidade para expandir a produção internamente e com a parceria de terceiros.
()	()	()	Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.
()	()	()	Está com a produção em sua capacidade máxima e não conta com a parceria de terceiros.
()	()	()	A capacidade de produção da empresa é muito baixa, não atendendo a demanda de pedidos.
	10	10	Equipamentos / Tecnologia / Maquinário
(x)	(x)	()	Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
()	()	()	Busca por novas tecnologias/maquinários/processos raramente ou quando realmente o mercado o cobra.
()	()	()	Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.
()	()	()	Não possui maquinários e tecnologia suficientes para movimentar o setor produtivo da empresa.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	QUALIDADE
	6	6	Funções e Responsabilidades
()	()	()	Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
(90 2)	(x)	(x)	Estão definidas e documentadas para algumas funções.
()	()	()	Estão definidas informalmente.

() () ()			Não estão definidas.
	10	10	Seleção de Colaboradores
(x) (x)			A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
() () ()			A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
() () ()			A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
() () ()			A seleção é feita de forma intuitiva.
	10	10	Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores
(x) (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.
	3	3	Satisfação dos Clientes
() ()			A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
() () ()			A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.
(⁹² ₄) (x) (x)			A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
() () ()			A satisfação dos clientes não é avaliada.
	6	6	Reclamações de Clientes
() ()			As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.
(⁹³ ₀) (x) (x)			As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
() () ()			As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
() () ()			Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.

	6	6	Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos
	()	()	São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
(94 4)	(x)	(x)	São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
()	()	()	São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
()	()	()	Não são obtidas informações comparativas externas.
	3	3	Fornecedores da Empresa
	()	()	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.
()	()	()	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
(95 2)	(x)	(x)	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.
	6	6	Processos
	()	()	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.
(95 8)	(x)	(x)	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
()	()	()	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
	6	6	Controle dos Processos
	()	()	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.
(96 5)	(x)	(x)	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são controlados.

(x)	(x)	Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.
()	()	Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
()	()	Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
()	()	Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
10	10	Certificações
(x)	(x)	Possui duas ou mais certificações acreditadas ou por clientes.
()	()	Possui uma certificação acreditada ou por clientes.
()	()	Está em processo de implantação de melhorias para a certificação acreditada ou por clientes.
()	()	Não possui certificação acreditada ou por clientes