



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO PERETTI

**RELATÓRIO TÉCNICO:
DIAGNÓSTICO DE UMA INDÚSTRIA DE PNEUS**

Apucarana
2022

LEONARDO PERETTI

**RELATÓRIO TÉCNICO:
DIAGNÓSTICO DE UMA INDÚSTRIA DE PNEUS**

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: Dr. José Alcione Pereira

Apucarana
2022

LEONARDO PERETTI

RELATÓRIO TÉCNICO: DIAGNÓSTICO DE UMA INDÚSTRIA DE PNEUS

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

COMISSÃO EXAMINADORA

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

Prof. (a): Dr. Jose Alcione Pereira
Faculdade de Apucarana

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

Apucarana, 12 de dezembro de 2022.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Leonardo Peretti, com identidade número 10.742.308-7, registro acadêmico 408363, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico: Diagnóstico de uma indústria de pneus, 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, 12 de dezembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, pela vida e oportunidade para realizar este trabalho e concluir o curso de administração.

À minha família, pais e irmão por todo incentivo e companheirismo para realização deste curso.

Ao professor e orientador Prof. Dr. José Alcione Pereira, pelo apoio e motivação na realização de todas as etapas deste trabalho.

Aos professores e amigos do curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

Aos profissionais entrevistados, pela contribuição na realização deste estudo.

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

PERETTI, Leonardo. **Diagnóstico de uma indústria de pneus.** 116p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2022.

RESUMO

O presente trabalho visa a análise de mercado, diagnóstico empresarial e análise financeira de uma indústria de pneus novos para motos, localizada no norte do estado do Paraná. O objetivo geral é ampliar a capacidade de gestão estratégica da empresa através da identificação de problemas organizacionais, propondo assim um plano de ação estratégico para a organização. Na metodologia a pesquisa configurou-se como exploratória, utilizando-se de pesquisa de campo para observar e, conhecer melhor o ambiente onde a organização opera. Além disso, há o apoio da pesquisa bibliográfica para o levantamento de dados e embasamento da análise. Como resultado, após as análises, identificou-se que a empresa está em crescimento e com investimentos a companhia tende a melhorar seus resultados.

Palavras-chave: Diagnóstico empresarial. Estratégia. Plano de ação.

PERETTI, Leonardo. **Diagnóstico de uma indústria de pneus.** 116p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2022.

ABSTRACT

The work aims at market finance, business diagnosis and analysis of a new motorcycle tire industry, located in the north of the state of Paraná. The general objective is to expand the company's strategic management capacity through the identification of organizational problems, thus proposing a strategic action plan for the organization. In the methodology, the research is configured as exploratory, using field research to observe and better understand the environment where the organization operates. In addition, there is support from bibliographic research for data collection and analysis basis. As, after the company has improved its results, it turns out that growth and investments tend to improve its results.

Keywords: Business diagnosis. Strategy. Action plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Matriz BCG.....	30
Figura 2 - Modelo matriz SWOT.....	33
Figura 3 - Modelo matriz ANSOFF.....	36
Figura 4 - Organograma da empresa.....	40
Figura 5 - Layout área de produção.....	42
Figura 6 - Layout área de produção 2.....	43
Figura 7 - Layout área de vulcanização.....	44
Figura 8 - Fluxograma horizontal da empresa.....	46
Figura 9 - Fluxograma vertical confecção do talão.....	48
Figura 10 - Fluxograma vertical corte da lona.....	49
Figura 11 - Fluxograma vertical corte da borracha.....	50
Figura 12 - Fluxograma vertical construção do pneu.....	51
Figura 13 - Fluxograma vertical vulcanização.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise geral.....	53
Gráfico 2 - Análise gestão	55
Gráfico 3 - Análise inovação.....	57
Gráfico 4 - Análise <i>marketing</i>	58
Gráfico 5 - Análise <i>marketing</i> digital.....	60
Gráfico 6 - Análise meio ambiente	61
Gráfico 7 - Análise produção	62
Gráfico 8 - Análise qualidade	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Concorrentes da empresa.....	26
Quadro 2 - Fornecedores da empresa	28
Quadro 3 - Matriz BCG da empresa.....	31
Quadro 4 - Matriz SWOT da empresa.....	34
Quadro 5 – Matriz ANSOFF da empresa	37
Quadro 6 - Plano de ação da gestão.....	66
Quadro 7 - Plano de ação da inovação do produto	68
Quadro 8 - Plano de ação do <i>marketing</i>	69
Quadro 9 - Plano de ação do <i>marketing</i> digital	70
Quadro 10 - Plano de ação do meio ambiente	71
Quadro 11 - Plano de ação da produção	73
Quadro 12 - Plano de ação da qualidade	74
Quadro 13 – Cronograma	76
Quadro 14 - Projeção Custos Fixos da Empresa (Mensal)	80
Quadro 15 - Projeção DRE da Empresa	81
Quadro 16 - Projeção Balanço Patrimonial da empresa	82

Quadro 17 - Projeção Fluxo de Caixa da Empresa	84
Quadro 18 - Projeção Fluxo de Caixa (2022)	100

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Fórmula Índice de Liquidez Corrente	86
Equação 2 – Cálculo do Índice de Liquidez Corrente	86
Equação 3 - Fórmula Índice de Liquidez Seca	87
Equação 4 - Cálculo do Índice de Liquidez Seca	87
Equação 5 - Fórmula Índice de Liquidez Geral	87
Equação 6 - Cálculo do Índice de Liquidez Geral.....	88
Equação 7 - Fórmula Índice de Endividamento.....	89
Equação 8 - Cálculo do Índice de Endividamento.....	89
Equação 9 - Fórmula Índice de Cobertura de Juros.....	90
Equação 10 - Fórmula Prazo Médio de Recebimento.....	91
Equação 11 - Cálculo do Prazo Médio de Recebimento	91
Equação 12 - Fórmula Prazo Médio de Pagamento.....	91
Equação 13 - Cálculo do Prazo Médio de Pagamento.....	92
Equação 14 - Fórmula Giro do Estoque	92
Equação 15 - Cálculo do Giro do Estoque	93
Equação 16 - Fórmula Giro do Ativo Total	93

Equação 17 - Cálculo do Giro do Ativo Total.....	93
Equação 18 - Fórmula Margem de Lucro Bruto	94
Equação 19 - Cálculo da Margem de Lucro Bruto.....	95
Equação 20 - Fórmula Margem de Lucro Operacional.....	95
Equação 21 - Cálculo da Margem de Lucro Operacional.....	95
Equação 22 - Fórmula Margem de Lucro Líquida	96
Equação 23 - Cálculo da Margem de Lucro Líquida	96
Equação 24 - Fórmula Retorno Sobre o Ativo Total.....	97
Equação 25 - Cálculo do Retorno Sobre o Ativo Total	97
Equação 26 - Fórmula Retorno Sobre o Patrimônio Líquido.....	98
Equação 27 - Cálculo do Retorno Sobre o Patrimônio Líquido	98
Equação 28 - Fórmula Ponto de Equilíbrio Contábil.....	99
Equação 29 - Cálculo Ponto de Equilíbrio da Empresa.....	99

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANIP	Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CONTRAN	Conselho Nacional de Trânsito
DENATRAN	Departamento Nacional de Trânsito
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
FAP	Faculdade de Apucarana
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PGRS	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
ROA	Retorno Sobre o Ativo
ROE	Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	ANÁLISE DE MERCADO	18
2.1	Análise Macroambiental	18
2.2	Apresentação Setorial	19
2.2.1	Cinco Forças de Porter.....	19
2.2.1.1	Rivalidade entre os concorrentes	20
2.2.1.2	Poder de negociação dos clientes.....	20
2.2.1.3	Poder de negociação dos fornecedores	21
2.2.1.4	Ameaça de produtos substitutos	21
2.2.1.5	Ameaça de novos entrantes.....	22
2.3	Análise Do Segmento	23
2.3.1	Mercado Consumidor	23
2.3.2	Mercado Concorrente.....	25
2.3.3	Mercado Fornecedor	27
3	ANÁLISE ESTRATÉGICA	29
3.1	Matriz BCG	29
3.2	Matriz SWOT	32
3.3	Matriz ANSOF	35
4	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	38
5	ORGANIZAÇÃO	39
5.1	Histórico da Organização	39
5.2	Estrutura Organizacional	39
5.3	Unidades Organizacionais	40
5.4	Layout	41
5.5	Processos Operacionais	44
5.5.1	Fluxograma Horizontal	45
5.5.2	Fluxograma Vertical.....	47
6	OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	53

7	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	55
7.1	Gestão	55
7.2	Inovação de Produto	56
7.3	<i>Marketing</i>	58
7.4	<i>Marketing Digital / Virtual</i>	59
7.5	Meio Ambiente	60
7.6	Produção	61
7.7	Qualidade	63
8	PLANO DE AÇÃO	65
8.1	Gestão	65
8.2	Inovação de Produto	67
8.3	<i>Marketing</i>	69
8.4	<i>Marketing Digital / Virtual</i>	70
8.5	Meio Ambiente	71
8.6	Produção	72
8.7	Qualidade	74
9	CRONOGRAMA DAS AÇÕES	76
10	VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL	79
10.1	Investimentos	79
10.2	Custos	79
10.3	Demonstração do Resultado do Exercício	80
10.4	Balço Patrimonial	81
10.5	Fluxo De Caixa	83
10.6	Indicadores Financeiros	85
10.6.1	Índices de Liquidez	85
10.6.1.1	Liquidez corrente	86
10.6.1.2	Liquidez seca	86
10.6.1.3	Liquidez geral	87
10.6.2	Índices de Endividamento	88
10.6.2.1	Índice de endividamento	88
10.6.2.2	Índice de cobertura de juros	89

10.6.3	Índices de Atividade	90
10.6.3.1	Prazo médio de recebimento.....	90
10.6.3.2	Prazo médio de pagamento	91
10.6.3.3	Giro do estoque.....	92
10.6.3.4	Giro do ativo	93
10.6.4	Índices de Rentabilidade	94
10.6.4.1	Margem de lucro bruto	94
10.6.4.2	Margem de lucro operacional.....	95
10.6.4.3	Margem de lucro líquido.....	96
10.6.4.4	Retorno sobre o ativo total	97
10.6.4.5	Retorno sobre o patrimônio líquido	97
10.7	Ponto de Equilíbrio.....	98
10.8	Realidade X Projeções.....	99
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
	REFERÊNCIAS.....	104
	APÊNDICES	108
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	108
	APÊNDICE B – DADOS PARA O CÁLCULO DO PEC	115

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a indústria de pneus novos para motos está concentrada em alguns grandes fabricantes, que estão presentes também em vários países. No entanto, existe espaço para novas indústrias que consigam entregar seus produtos ao mercado com qualidade e confiabilidade.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso em uma empresa situada na região Norte do Paraná, que é fabricante de pneus para os principais modelos de motos do Brasil. Os produtos são comercializados no Paraná e em São Paulo por meio de lojas de peças e acessórios para motos.

O estudo foi desenvolvido por meio da pesquisa de campo e da pesquisa bibliográfica para o levantamento de dados. O objetivo é ampliar a capacidade de gestão estratégica da empresa através da identificação de problemas organizacionais, propondo assim um plano de ação estratégico para ela.

Ao longo desta pesquisa desenvolveu-se uma análise de mercado, composta pela análise macro ambiental, apresentação setorial, análise do segmento da empresa e análise estratégica com algumas das principais ferramentas da qualidade.

Um diagnóstico empresarial também foi realizado, levantando-se informações sobre a organização, seu histórico, sua estrutura e, o desenvolvimento de seus processos. Além disso, avaliou-se a empresa nas dimensões da gestão, inovação do produto, *marketing*, *marketing* digital, meio ambiente, produção e qualidade.

Na análise de viabilidade econômica e financeira da empresa, foram realizadas projeções dos custos, investimentos, balanço patrimonial, DRE e fluxo de caixa. Além disso, foram realizados os cálculos dos indicadores de liquidez, endividamento, atividade e rentabilidade.

2 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado constitui uma importante ferramenta para conhecer o ambiente em que a empresa desenvolve as suas atividades. Deve ser profunda e completa, entendendo a dinâmica de todos os envolvidos:

A análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor a seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar clientes continuamente [...] (DORNELAS, 2018, p. 144).

Nesta próxima seção encontra-se o estudo da análise de mercado dessa firma, representado por uma análise macro ambiental, uma apresentação setorial e uma análise do segmento.

2.1 Análise Macroambiental

A análise macro ambiental corresponde a uma análise de fatores externos à organização. Segundo Rancich Filho e Vanin (2013), esses fatores se referem a questões sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e legais. Rocha (2018, p. 68) acrescenta que “o ambiente geral (ou macroambiente) é um nível de ambiente externo que a organização não consegue controlar [...]”.

Na indústria objeto desse estudo, algumas variáveis podem impactar seus negócios, tais como as importações, a taxa de câmbio, o nível de emprego, o poder aquisitivo da população, o comportamento do consumidor.

As importações de pneus para motos representam uma das principais variáveis que impactam nos negócios dessa organização. Atualmente, o país mais relevante é a China, que constitui um concorrente forte no mercado brasileiro, contribuindo para redução da quantidade de vendas dos produtos fabricados no Brasil.

Atrelado às importações, existe a taxa de câmbio, que pode favorecer ou desincentivar as aquisições domésticas de pneus, o que impacta na quantidade de vendas da empresa.

O nível de emprego também é um fator relevante para a empresa, pois interfere no montante comercializado de motos e, conseqüentemente, na venda de pneus. Essa situação pode ocorrer se as pessoas estiverem sem renda, o que implica a redução do consumo desses produtos.

O poder aquisitivo da população é uma variável relacionada ao nível de emprego. Ela impacta a empresa no sentido de que se o poder aquisitivo da população é mais baixo, os consumidores tendem a buscar produtos mais baratos, o que abre espaço para a expansão da comercialização dos pneus reformados de motos, reduzindo a procura pelos pneus novos.

O comportamento do consumidor também é um fator importante para a empresa e para o mercado. Existem muitos consumidores que são conservadores, isto é, compram produtos somente daquela marca que já conhecem e estão acostumados a usar, o que dificulta para a organização captar esse consumidor como seu cliente.

2.2 Apresentação Setorial

A apresentação setorial procura entender os clientes, concorrentes e fornecedores e os seus impactos para a empresa. Além disso, a análise do ambiente competitivo permite identificar oportunidades ou ameaças para a empresa. Nesta etapa, realiza-se uma análise do ambiente competitivo da empresa por meio do modelo das cinco forças de Porter.

2.2.1 Cinco Forças de Porter

As organizações constituem sistemas abertos, ou seja, relacionam-se com o ambiente, seja com pessoas ou outras empresas e, alguns deles podem impactar de alguma forma a empresa. Para Porter (2004), existem cinco forças que definem o quanto uma indústria é competitiva: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos entrantes, o que interfere no lucro da empresa. Segundo Porter (2004) de certa forma essas forças são todas concorrentes e, em cada indústria, essas variáveis impactam em níveis diferentes a organização.

2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes trata do nível competitivo da empresa no mercado em relação aos concorrentes existentes. Porter (2004) afirma que a rivalidade entre os concorrentes é uma disputa por participação de mercado, podendo ocorrer por meio de diversas estratégias. O autor também destaca que ocorre quando a empresa se sente pressionada, ou no momento que reconhece oportunidades.

O mercado brasileiro de pneus para motos é concentrado em grandes fabricantes. Essas marcas representam a maior parte do mercado brasileiro. Além disso, também vendem seus produtos no exterior.

Ainda, existem fabricantes menores que distribuem seus produtos por algumas regiões do país, como é o caso da empresa analisada nesse estudo. Para essa organização, a rivalidade entre os concorrentes influencia nos preços, já que precisa produzir os seus produtos de forma a buscar ser competitiva em relação a essa variável. Assim, a concorrência gera uma competitividade no preço dos produtos no mercado, onde a firma precisa se ajustar para tornar-se uma alternativa atrativa para os potenciais consumidores.

2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes

O poder de negociação ou poder de barganha dos clientes trata da força em que os consumidores podem exercer sobre a empresa. Para Porter (2004), os compradores forçam as empresas a oferecer cada vez mais qualidade ou produtos e serviços com preços mais baixos, causando uma disputa entre as organizações. O autor também afirma que a intensidade dessa força para clientes pode variar conforme a situação de mercado e a importância do cliente ou grupo para os negócios da empresa. Dessa forma quanto maior for a sua relevância para empresa, mais barganha sobre ela o comprador tem.

A empresa analisada possui em sua maior parte clientes que também são pessoas jurídicas, que atuam na revenda de pneus para o consumidor final, como *auto centers* (oficina especializada em vários tipos de serviços automobilísticos) e lojas de pneus e peças para motos, localizados em várias cidades do estado do Paraná e em alguns municípios de São Paulo.

Na firma analisada, os clientes também exercem uma certa influência sobre a empresa, já que visam sempre preços baixos. E se os preços são elevados, deixam de comprar os produtos da empresa, pois, os consumidores desejam os produtos mais baratos.

Além disso, a empresa trabalha com um tabelamento de preços conforme a quantidade de pneus vendidos, ou seja, quanto mais pneus os clientes adquirem, menor tende a ser o seu preço. Existe a possibilidade de uma negociação especial quando o cliente deseja comprar uma quantidade elevada de pneus, em que acaba pagando menos pelos produtos.

2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação ou poder de barganha dos fornecedores trata-se da força exercida por aqueles que fornecem algo para empresa, como a matéria-prima e outros insumos produtivos. Para Porter (2004) os fornecedores podem controlar preços e qualidade, o que afeta diretamente nos negócios. Essa força pode também refletir no poder de barganha dos clientes e são vários fatores que podem tornar os fornecedores relevantes, como a falta de produtos ou empresas concorrentes, o cliente não ser relevante para a empresa, os fornecedores possuírem produtos diferenciados e que podem envolver inclusive custos para mudanças, ou quando o produto ou serviço oferecido é essencial para a organização.

Nesse sentido, a empresa analisada possui relação com alguns fornecedores diferentes, que proveem alguns materiais empregados na produção dos pneus, dentre eles a lona, a borracha e tintas.

O poder de barganha por parte dos fornecedores ocorre nesta indústria, pois, controlam o preço e a qualidade de seus produtos. Além do que, os fornecedores são maiores que a firma analisada, o que faz com que determinem o preço e, se a empresa quer o produto, precisa pagar o valor pedido, senão ficam sem a matéria-prima.

2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos impele as organizações a buscarem novas estratégias para não perderem mercado. Segundo Porter (2004), isso ocorre quando

existem outros produtos diferentes, mas que podem ser utilizados pelos consumidores para a mesma finalidade. Esse autor destaca que uma pesquisa ajuda a identificar as mercadorias que possuem a mesma utilidade, devendo-se ter atenção principalmente aos produtos que possuem um preço e desempenho melhor.

A indústria de pneus novos tem como produtos substitutos a indústria de pneus reformados, em que há como uma das técnicas de reforma os pneus remoldados. Segundo o INMETRO (2021), a remoldagem consiste em um “processo pelo qual um pneu é reformado pela substituição de sua banda de rodagem, dos seus ombros e de toda superfície de seus flancos. Este processo também é conhecido como recauchutagem de talão a talão”.

Para produção de um pneu *remold* (pneu que passou pela técnica de reforma chamada de remoldagem), inspeciona-se o pneu. Se estiver em condições adequadas, utiliza-se a sua carcaça, de modo que ele seja raspado e seja aplicada nova camada de borracha de talão a talão.

Outra tecnologia de reforma de pneus é a recauchutagem. Segundo o INMETRO (2021) é “processo pelo qual um pneu é reformado pela substituição de sua banda de rodagem e dos seus ombros”.

Na fabricação de pneus recauchutados, também se inspeciona o pneu e, se a carcaça estiver nas condições adequadas, são raspados a parte da banda de rodagem e o ombro do pneu e, na sequência coberto com nova camada de borracha.

Nesse contexto, a existência dos pneus reformados (produtos substitutos) é o preço, já que ele é menor do que o de um pneu novo, o que faz com que muitas pessoas optem por estas mercadorias. Deve-se considerar que atualmente é proibido o uso de pneus reformados em motocicletas, conforme CONTRAN (2022).

2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes também é uma força a ser considerada para os negócios, já que podem influenciar na participação de mercado. Segundo Porter (2004), nessa força, novas empresas que entram no mercado acabam aumentando a competitividade entre as organizações, podendo inclusive causar mudanças drásticas (produtos, fornecedores, preço, custos e receitas, entre outros). O autor ainda salienta que a existência das barreiras à entrada determina a sua relevância no mercado,

podendo ser adotadas diversas estratégias, como produtos diferenciados, custos para mudanças etc.

Para a organização analisada, a ameaça de novos entrantes não é uma variável significativa. Isso ocorre porque existem algumas dificuldades a serem sobrepujadas, como os pneus precisarem ser certificados pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), o que é um processo burocrático, criterioso e oneroso para a empresa. Além disso, exige um bom investimento financeiro, já que as máquinas e os moldes têm um custo elevado. Por fim, demora para a nova empresa consolidar o seu nome no mercado e conquistar a confiança dos clientes, adquirindo participação nesse segmento produtivo.

2.3 Análise Do Segmento

A análise do segmento busca descrever a área de atuação da empresa. Segundo Dornelas (2018) deve-se mostrar a realidade do setor da empresa e as suas perspectivas. Nesta etapa busca-se entender o mercado consumidor, o mercado concorrente e o mercado fornecedor, visando identificar oportunidades a serem exploradas pela empresa.

2.3.1 Mercado Consumidor

O mercado consumidor trata do conhecimento em relação aos clientes da empresa. É importante entender quem são os consumidores para que sejam propostas soluções que atendam suas necessidades ou desejos:

Não é possível antecipar e reagir às necessidades e aos desejos dos clientes sem um conhecimento completo do comportamento do consumidor. Descobrir as necessidades dos clientes é um processo complexo, mas às vezes pode ser alcançado por meio de uma pesquisa de mercado (HAWKINS; MOTHERSBAUGH, 2019, p. 10).

Nesse sentido, o segmento da empresa analisada tem um potencial de crescimento, já que todos os anos ocorre o aumento na frota de motocicletas. Segundo dados do Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN), a quantidade de motocicletas em janeiro de 2017 no estado do Paraná era de 1.103.166 e, em São

Paulo 4.387.481. Até janeiro de 2021, a frota passou para 1.236.816 no Paraná e 4.963.735 em São Paulo. Assim, neste período, aconteceu um aumento de quase 11% no estado do Paraná e aproximadamente 12% no estado de São Paulo.

Segundo a Associação Nacional da indústria de Pneumáticos (ANIP), até dezembro de 2020, no segmento de reposição, foram vendidos 867.900 pneus para motos, o que representa um aumento de 20,3% se comparado com as 721.285 unidades de 2019. Sendo assim, identifica-se que, com o aumento do número da frota de motocicletas, as vendas de pneus também expandiram.

A empresa atua no mercado de reposição de pneus, ou seja, atende os clientes quando precisam substituir os seus pneus. A firma analisada tem como maior parte dos clientes outras empresas, que atuam na revenda dos pneus para os consumidores finais. Essas companhias são *auto centers*, borracharias e lojas de moto peças, localizadas principalmente no estado do Paraná, e algumas no estado de São Paulo.

Um ponto importante sobre a empresa é que possui muitos clientes, que compram os produtos mensalmente para a revenda. Uma pequena parte deles não compra todo mês, mas faz negócios com a empresa em algum intervalo de tempo. Assim, percebe-se uma fidelidade destes clientes com a organização.

Por outro lado, uma pequena parte dos clientes são os consumidores finais, em que ela comercializa seus produtos no *auto center*, que também faz parte do seu grupo empresarial. Esses consumidores são oriundos da própria cidade ou região.

Em relação aos usuários finais dos produtos, são principalmente os proprietários de motos de modelos populares no Brasil e de alguns modelos esportivos, que buscam mercadorias de qualidade e com melhor preço que das grandes marcas.

Além disso, algumas características foram identificadas em relação aos consumidores: sensibilidade ao preço, importação de pneus e o perfil conservador. Nesse contexto, o preço influencia em qual produto o consumidor compra, em que busca o mais barato, abrindo espaço para os pneus reformados. Outro ponto relevante são as importações de pneus, que também impactam no segmento, em virtude da ampliação da concorrência com bens produzidos internamente.

Por fim, uma característica de muitos dos consumidores dos pneus é que são conservadores, no sentido de que compram sempre aquela marca que já conhecem,

pois preferem não se arriscar a adquirirem um produto que nunca utilizaram e a estarem sujeitos a terem problemas com os produtos.

2.3.2 Mercado Concorrente

O mercado concorrente trata do conhecimento a respeito dos concorrentes da empresa. Segundo Dornelas (2018) todo empreendedor deve conhecer os seus concorrentes, para que consiga se posicionar de maneira competitiva no mercado. Além disso, deve-se olhar não apenas para os que oferecem produtos similares, mas para os que oferecem produtos substitutos também.

No Brasil, os concorrentes mais expressivos da empresa se concentram em algumas grandes marcas, que atendem o mercado nacional e internacional. Além do mais, existem marcas regionais que atuam no mesmo mercado da empresa, com produtos similares ou substitutos.

Dessa maneira, identificou-se os principais concorrentes da empresa e algumas de suas características, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Concorrentes da empresa

CONCORRENTES						
CARACTERÍSTICA	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6
COMO ATUAM	Nível nacional e internacional	Nível nacional e internacional	Nível nacional	Nível nacional	Nível regional	Nível Regional
AMPLITUDE DA LINHA DE PRODUTOS	Ampla variedade de modelos de pneus, inclusive para variadas aplicações diferentes	Ampla variedade de modelos de pneus, inclusive para variadas aplicações diferentes	Ampla variedade de modelos de pneus, inclusive para variadas aplicações diferentes	Ampla variedade de modelos de pneus, alguns com variadas aplicações	Ampla variedade de modelos de pneus, alguns com variadas aplicações	Amplitude de modelos não tão grande, alguns com variadas aplicações
LOCALIZAÇÃO	Campo Grande – RJ Resende – RJ Guarulhos – SP Manaus – AM	Feira de Santana – BA Campinas – SP Santo André – SP Sumaré – SP	Bento Gonçalves – RS	Nova Prata – RS Porto Alegre – RS	Matriz: Marialva – PR Filial: Nova Alvorada do Sul – MS Distribuidora: Piracicaba – SP	Araucária – PR Curitiba – PR

Fonte: Autor do trabalho (2021).

Em resumo, nota-se que os grandes fabricantes são os que mais possuem uma ampla variedade de modelos de pneus disponíveis. Além disso, eles contam com uma variação de aplicações para os modelos, onde alguns possuem produtos desenvolvidos para rodar na cidade, fora de estrada, esportivo, entre outras aplicações. Da mesma forma, os concorrentes menores possuem uma variedade de produtos e para aplicações diferentes, porém, em proporções menores.

Ainda, percebe-se que as grandes marcas concorrentes não atuam apenas no segmento de pneus para motos, possuem outras linhas de produtos, de maneira geral relacionados a pneus. Além do mais, possuem unidades industriais espalhadas pelo mundo. Entretanto, as marcas menores não atuam no mesmo nível dos grandes, mas também competem no mesmo mercado que a firma analisada.

2.3.3 Mercado Fornecedor

O mercado fornecedor trata das empresas que fornecem seus produtos para a companhia do estágio. Gonçalves (2021) acrescenta que, o mercado fornecedor é composto por pessoas e empresas que fornecem algo para empresa, sejam matérias-primas, insumos ou equipamentos.

Na companhia analisada, os fornecedores que disponibilizam a matéria-prima estão instalados em São Paulo e Rio Grande do Sul. São basicamente 3 principais componentes, sendo a lona, a borracha, e a tinta.

No Quadro 2 encontra-se a lista dos principais fornecedores e algumas características de cada.

Quadro 2 – Fornecedores da empresa

FORNECEDORES			
	FORNECEDOR 1	FORNECEDOR 2	FORNECEDOR 3
O QUE FORNECEM	Tinta	Lona	Borracha e Lona
LOCALIZAÇÃO	Valinhos – SP	Santana de Parnaíba – SP	Nova Prata – RS
POSSUI VARIEDADE DE PRODUTOS	Sim	Sim	Sim
NÍVEL DE ATUAÇÃO	Atua em vários países	Atua a nível Brasil	Atua em vários países
CERTIFICAÇÕES	ISO 9001 ISO 14001 ISO 45001		ISO 9001

Fonte: Autor do trabalho (2021).

O fornecedor 1, é responsável por fornecer uma tinta utilizada para pintura nos pneus. Trata-se de uma grande empresa que atua em vários países pelo mundo, inclusive com unidades neles, no Brasil está localizada na cidade de Valinhos – SP. Uma característica é que produz produtos para vários segmentos e não apenas para pneus e, na qualidade possui algumas certificações, entre elas a ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.

A empresa identificada como fornecedor 2 fornece algumas das lonas utilizadas para produção dos pneus. Está localizada na cidade de Santana de Parnaíba – SP. Sua característica é que produz alguns produtos diferentes, mas a maioria ligadas ao pneu e atua a nível de Brasil.

O fornecedor 3 é responsável por fornecer as lonas utilizadas para produção dos pneus, além de fornecer a borracha. Possui algumas unidades espalhadas pelo Brasil, várias delas, inclusive as fabricas na cidade de Nova Prata – RS, mas também possui unidades fora do Brasil. Seus produtos a maioria são ligados a produção de pneus. Além disso, também é uma concorrente na fabricação de pneus. Na qualidade possui algumas certificações, entre elas a ISO 9001.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica ajuda a organização a entender sua situação e se posicionar estrategicamente para buscar os resultados esperados. Dornelas (2018) acrescenta que, a análise estratégica de uma empresa deve ser um processo que misture o racional e o subjetivo, de modo a permitir entender o momento da empresa e o melhor caminho para alcançar as metas e objetivos.

Diante disso, este capítulo dedica-se a análise estratégica da organização, utilizando-se de algumas ferramentas: matriz BCG, matriz SWOT e matriz ANSOFF.

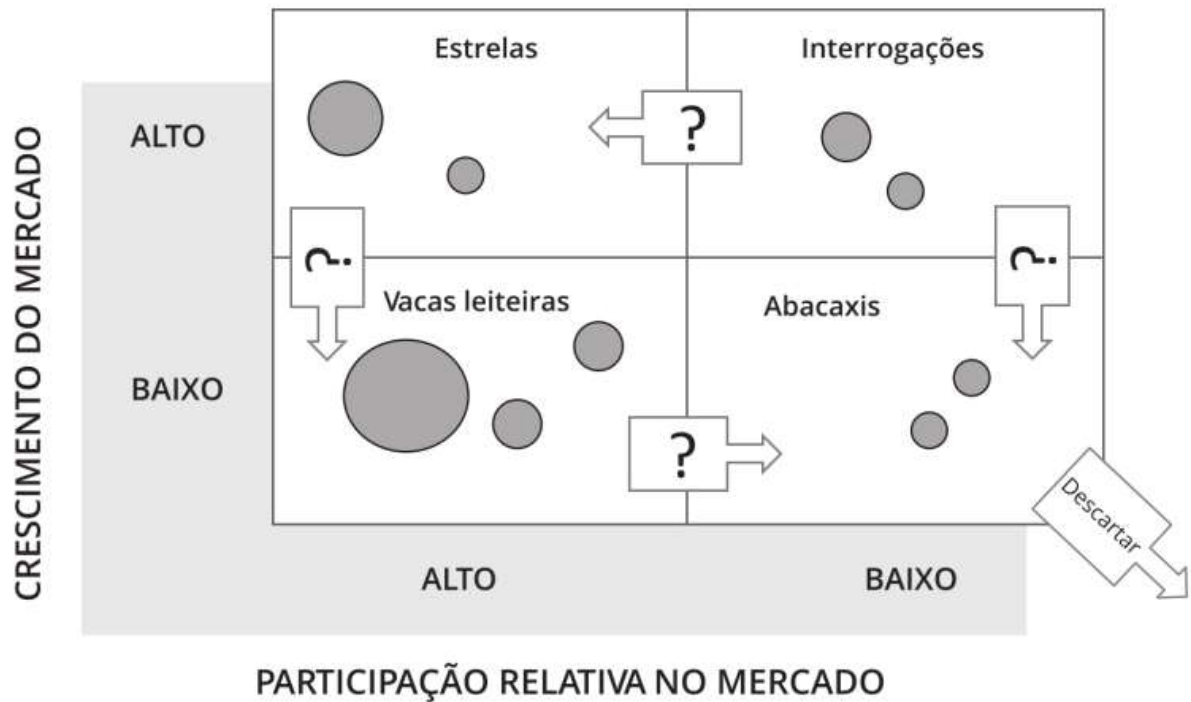
3.1 Matriz BCG

A matriz BCG é uma ferramenta para definir estratégias conforme o posicionamento de seus produtos e/ou serviços. Segundo Andrade (2016) foi desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*, onde analisa os produtos e/ou serviços com base no crescimento de mercado e na participação de mercado.

Na matriz BCG classifica-se os produtos e/ou serviços da empresa em 4 grupos. Para Guazzelli e Xarão (2018, p. 128) "a finalidade é avaliar o desempenho do portfólio de produtos e/ou serviços e a atuação de cada um deles durante o seu ciclo de vida, para a tomada de decisão pela descontinuidade ou reinvestimento em cada um deles durante um período".

As classificações da matriz BCG ocorrem com base em dois eixos, o de participação de mercado e, o de crescimento de mercado. Sendo classificados em: ponto de interrogação, estrela, vaca leiteira e abacaxi conforme o modelo na Figura 1.

Figura 1 - Modelo Matriz BCG



Fonte: Cruz (2017).

No ponto de interrogação existe a dúvida do que vai acontecer. Com investimentos os produtos podem se tornar estrela ou podem virar abacaxis. A característica deste quadrante é que a participação de mercado é baixa, mas o crescimento é alto se investido. Ansoff e McDonnell (1993) dizem que é um ponto a ser avaliado, para identificar se compensa fazer investimentos para transformar o produto em estrela. Estes produtos estão associados a fase de lançamento, onde não se sabe de um produto vai conquistar os clientes ou não.

Produtos estrelas demandam investimentos, mas também trazem retorno para a empresa. A característica é de alta participação no mercado e da taxa alta de crescimento no mercado. Ansoff e McDonnell (1993) dizem que os produtos classificados como estrelas devem ser bem tratados e a empresa deve buscar mantê-los.

As vacas leiteiras trazem bom retorno para a empresa e não necessitam de altos investimentos. A característica é de alta participação de mercado e baixo crescimento de mercado. Para Ansoff e McDonnell (1993) esses produtos devem ter os investimentos controlados e o excedente deve ser utilizado para os outros

quadrantes. Estes produtos estão associados no ciclo de vida a etapa de maturidade, onde as vendas estão estáveis.

Os produtos abacaxis são os produtos que não estão bem no mercado, tanto na participação de mercado que é baixa, como no crescimento que também é baixo. É geralmente o quadrante a ser evitado, investir nesses produtos pode não ser uma boa opção. Ansoff e McDonnell (1993) acrescenta que, estes produtos devem ser analisados para verificar se compensa mantê-los no mercado ou então, se devem ser retirados. Estes produtos estão associados no ciclo de vida a fase de declínio, onde necessitam ser avaliados se não é o momento de deixarem o mercado.

Diante disso, classificou-se os produtos da empresa de acordo com a sua participação de mercado e o crescimento dele. No Quadro 3 encontra-se a representação.

Quadro 3 - Matriz BCG da empresa

		PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO	
		ALTA	BAIXA
CRESCIMENTO DE MERCADO	ALTO	ESTRELA 90/90-18	PONTO DE INTERROGAÇÃO 80/100-18 250-18 120/80-18 110/70-17 140/70-17
	BAIXO	VACA LEITEIRA 275-18 80/100-14 250-17	ABACAXI 90/90-19 110/90-17 90/80-16 100/80-17 130/70-17

Fonte: Autor do trabalho (2021).

Observa-se que a empresa possui produtos em todos os quadrantes da matriz BCG. Os produtos considerados como ponto de interrogação, são os lançamentos da empresa que ainda estão a pouco tempo no mercado.

O produto estrela da empresa é a medida de pneu 90/90-18, em que este possui algumas variações de desenhos que vem sendo lançadas ao longo dos anos da empresa, e é o produto mais procurado da marca.

Como vaca leiteira encontram-se os modelos 275-18, 80/100-14 e 250-17. Estes vendem bem e não estão demandando altos investimento, pois, já são conhecidos pelos clientes da empresa.

Na companhia também foram identificados alguns abacaxis. Estes produtos possuem um baixo nível de vendas na empresa. No ciclo de vida de produtos, nenhum dos modelos encontram-se na fase de declínio, apenas tem baixa participação de mercado, alguns deles são modelos pouco utilizados pelos consumidores em suas motocicletas.

3.2 Matriz SWOT

A matriz SWOT ou análise SWOT trata-se de uma ferramenta de análise de fatores internos e externos da empresa. Estes fatores são de extrema importância para as organizações, pois, permitem conhecer melhor o ambiente em que a empresa opera. Com isso, torna-se possível estabelecer estratégias mais assertivas. Segundo Cruz (2017, p. 56) a análise SWOT “foi desenvolvida na década de 1960 na Universidade de Stanford, EUA, e rapidamente se transformou num exercício utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias”.

Segundo Ferreira (2020) a análise considera o ambiente interno e externo da organização, para definir os pontos fortes ou fracos internos da organização e, oportunidades e ameaças externas para a empresa. As informações levantadas são classificadas em um quadro, com 4 quadrantes conforme modelo da Figura 2.

Figura 2 - Modelo matriz SWOT

ANÁLISE SWOT		
Ambiente analisado	Impactos positivos	Impactos negativos
Externo	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Interno	Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)

Fonte: Brugnolo (2018).

Para Guazzelli e Xarão (2018) com a análise SWOT as empresas conseguem em seu ambiente interno reforçar os seus pontos fortes, já em relação aos pontos fracos a empresa pode agir para reduzi-los, no ambiente externo, a empresa consegue se aproveitar das oportunidades identificadas e, se livrar das ameaças identificadas.

Do termo em inglês *strengths* (forças), surge um dos quadrantes, o de pontos fortes. Nesta parte é tratado de questões internas a organização, que inclusive podem ser controladas por ela. Este tópico trata das qualidades da empresa, que devem ser explorados de maneira a permitir que sejam reforçadas e tragam vantagens para a empresa.

O termo em inglês *weaknesses* (fraquezas) diz respeito aos pontos fracos. Nesta parte é tratado de questões internas da organização, que podem ser controladas por ela. Neste quadrante encontram-se questões que devem ser melhoradas para atrair mais os clientes, ou até mesmo melhorar os serviços prestados.

Do termo em inglês *opportunities* (oportunidades), referem-se as questões externas a empresa. Nesse sentido, são reconhecidas oportunidades para organização, que devem ser monitoradas e exploradas em benefício da companhia.

Já o termo em inglês *threats* (ameaças), é composto também por questões externas. Onde Identificam-se as ameaças para organização, que devem ser monitoradas e desenvolvidas estratégias para evitá-las.

Com base nisso, realizou-se uma análise da firma deste trabalho. Pode-se visualizar os pontos identificados no Quadro 4.

Quadro 4 - Matriz SWOT da empresa

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
ASPECTOS INTERNOS	<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Número de clientes . Preço . Produtos certificados INMETRO 	<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Falta de diversificação de desenhos dos pneus
ASPECTOS EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Emplacamentos de motos . A empresa ficando mais conhecida . Preços dos combustíveis 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Pneus importados . Pneus remoldados

Fonte: Autor do trabalho (2021).

Com relação aos pontos fortes, identificou-se o grande número de clientes da empresa, em que a maioria faz negócios com ela durante todo o ano. Também, percebeu-se que o preço dos produtos é mais baixo se comparado com as grandes marcas do mercado. Por fim, o terceiro ponto é com relação aos produtos que são produzidos com qualidade e certificados pelo INMETRO.

Nos pontos fracos, constatou-se a falta de variação de desenhos dos pneus na maioria dos modelos da empresa, sendo que de maneira geral não existe uma diversificação para aplicações diferentes (asfalto, esportivo, fora de estrada).

As oportunidades reconhecidas foram em relação ao emplacamento de motos, em que se nota o aumento da frota a cada ano e, conseqüentemente, a necessidade por pneus. Além disso, a empresa vem a cada dia ficando mais

conhecida no mercado, o que aumenta a confiança das pessoas e traz mais clientes. O terceiro ponto é com relação ao preço dos combustíveis, que estão cada vez mais altos, o que faz com que as pessoas busquem alternativas mais baratas, como a moto.

Por último, as ameaças existentes para empresa foram em relação aos produtos substitutos, os pneus importados que tomam parte do mercado nacional. Além disso, existem os pneus remoldados, que são proibidos por lei para motos, mas que estão presentes no mercado. Para ambos os casos, o preço é o fator que leva as pessoas a consumi-los.

3.3 Matriz ANSOFF

A matriz ANSOFF ou matriz produto/mercado é uma ferramenta para identificação de oportunidades nos negócios. Segundo Ferreira (2020), esse modelo foi desenvolvido por Igor Ansoff e se baseia no grau de novidade de mercado e produtos da empresa para a análise. Para Guazzelli e Xarão (2018), é uma ferramenta de caráter analítico que classifica as unidades de negócios em quadrantes, o que permite identificar estratégias de oportunidades para o crescimento da organização.

Na matriz ANSOFF as unidades de negócios são classificadas em relação ao produto e ao mercado. Os produtos e mercados podem ser existentes ou novos. Com base nessa classificação, há quatro opções de estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimentos de produtos e diversificação. A Figura 3 mostra o modelo da matriz ANSOFF.

Figura 3 - Modelo matriz ANSOFF

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Cruz (2017).

A penetração de mercado ocorre em mercados atuais e produtos existentes. É uma estratégia que visa crescer as vendas onde a empresa já está acostumada a operar/atuar. Segundo Berton e Fernandes (2012, p. 130), ela “consiste em buscar maiores vendas para os clientes atuais sem alterar os seus produtos, por meio de ações como redução de preço, aumento da propaganda e busca de maior exposição”.

O desenvolvimento de mercado ocorre em novos nichos de mercado com produtos já existentes. Aqui, a empresa adota estratégias para expandir o seu mercado de atuação. Para Berton e Fernandes (2012, p. 130), essa estratégia “visa identificar e desenvolver novos mercados para os produtos já existentes, como mercados demográficos, geográficos ou institucionais”.

No desenvolvimento de produtos, o cenário é do mercado atual da empresa voltado para produtos novos. Segundo Berton e Fernandes (2012, p. 131), esse quadrante “procura oferecer produtos novos ou modificados para os mercados já existentes”.

Na estratégia de diversificação, o cenário onde a empresa opera é de mercado e produto novos. De acordo com Berton e Fernandes (2012, p. 131), a diversificação “busca iniciar ou comprar negócios estranhos a seus produtos ou mercados atuais”. Nessa estratégia, a empresa vai expandir suas operações em ambientes ainda não conhecidos por ela.

No Quadro 5, encontra-se a matriz ANSOFF da empresa analisada, em que estão elencadas estratégias, sendo algumas já praticadas pela empresa.

Quadro 5 – Matriz ANSOFF da empresa

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO . Redução de preços conforme quantidade	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS . Expansão do portfólio
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO . Vendas pela internet	DIVERSIFICAÇÃO

Fonte: Autor do trabalho (2021).

Com relação ao desenvolvimento de produtos temos a expansão do portfólio de produtos com o lançamento de novas medidas de pneus, sendo elas, 80/100-18, 250-18, 120/80-18, 110/70-17 e 140/70-17.

No quadrante de penetração de mercado, ocorre a estratégia de redução de preços conforme a quantidade comprada pelo cliente, que se aplica a todos os tipos de pneus produzidos pela empresa. Já no quadrante de desenvolvimento de mercado, a empresa poderia buscar vender os produtos pela internet, o que possibilitaria o aumento de clientes, transações e receitas.

4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Foram identificadas algumas oportunidades para a empresa ao longo do trabalho. Analisando o mercado concorrente, percebeu-se uma oportunidade com relação aos diversos modelos de pneus existentes no mercado que ainda a empresa não produz, de modo que ela poderia passar a fabricá-los. Além disso, poderia ter uma diversificação de desenhos e aplicações em alguns dos seus produtos. Com isso, a empresa teria mais modelos disponíveis no mercado e um aumento do faturamento.

Na análise SWOT da empresa, foram identificados três fatores como oportunidades. O primeiro é o aumento da frota de motos, em que a empresa tem a tendência de ter aumento de vendas no mercado de substituição de pneus. Outro ponto é que a empresa está ficando mais conhecida no mercado, o que também favorece para mais pessoas terem confiança na marca e a comprarem seus produtos.

No último fator, há o aumento dos preços de combustíveis, que faz com que as pessoas busquem meios de transporte que gerem um custo menor, tornando a moto uma opção mais econômica que o carro, principalmente os seus modelos mais populares.

Por fim, com a matriz ANSOFF, foi identificado que a empresa poderia adotar uma estratégia de vender os seus produtos pela internet, para expandir as suas vendas e o seu faturamento.

5 ORGANIZAÇÃO

Neste tópico, encontram-se o histórico da organização, a estrutura organizacional, as unidades organizacionais, o *layout* e os processos da empresa, visando identificar como são desenvolvidas as suas atividades atualmente e, como podem ser modificadas para uma melhor eficiência no uso dos seus recursos.

5.1 Histórico da Organização

A empresa faz parte de um grupo com mais de 30 anos. Entretanto, a firma analisada existe desde 2017, em que atua com a produção de pneus para motos. Estando localizada na região norte do estado do Paraná, disponibiliza seus produtos em mais de 110 municípios espalhados pelos estados do Paraná e de São Paulo.

Inicialmente, a empresa fabricava 8 modelos de pneus: 80/100-14, 250-17, 90/90-18, 275-18, 100/80-17, 130/70-17, 110/90-17 e 90/90-19. Atualmente, conta com uma linha de 16 produtos, mantendo a produção dos modelos iniciais. Além disso, expandiu sua linha com as medidas 90/80-16, 80/100-18, 2.50-18, 120/80-18, 110/70-17 e 140/70-17. Alguns dos produtos possuem algumas variações de desenhos, que servem para diferentes aplicações, como estrada, *off-road* (*pneu para estrada de chão*), esportivo.

5.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional constitui um importante elemento das empresas para o desenvolvimento de suas atividades. Conceitualmente, pode-se afirmar que:

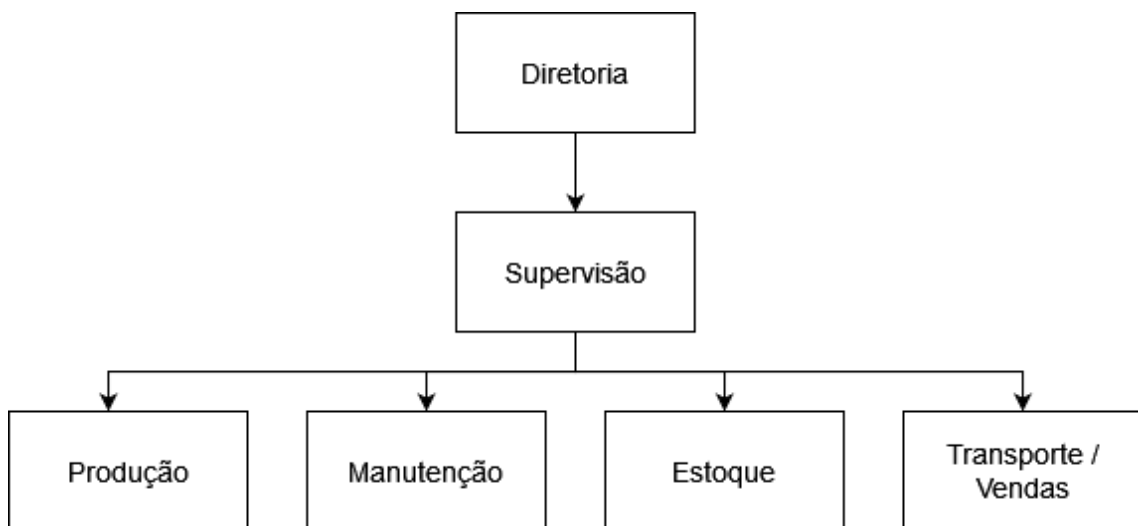
Toda empresa tem dois tipos básicos de estrutura organizacional: o formal e o informal. A estrutura formal representa a hierarquia das funções que compõem a organização. Geralmente, no topo, você vê o presidente, seguido dos diretores e dos gerentes, por exemplo. Resumindo, essa estrutura funciona como uma espécie de *ranking*, mostrando quem tem autoridade sobre quem. A estrutura informal, por sua vez, não reflete a hierarquia, mas, sim, os laços de amizade e interesses que unem os funcionários da empresa (ROCHA, 2018, p. 98).

Existe a necessidade da empresa ter uma estrutura organizacional definida, para que possa sistematizar os seus processos de maneira a ser eficiente nas suas operações. Para representar a estrutura formal da empresa, foi utilizado o organograma:

O organograma é um recurso gráfico que sintetiza os níveis hierárquicos de uma organização. Como o seu nome também indica, ele apresenta a estrutura orgânica da empresa, com ênfase sobre as relações de autoridade e subordinação entre os departamentos (LLATAS, 2018, p. 148).

Pode-se visualizar o organograma da empresa do estágio na Figura 4.

Figura 4 – Organograma da empresa



Fonte: Autor do trabalho (2021).

Deve-se considerar que a empresa estudada é de pequeno porte, em que várias funções são desenvolvidas por uma mesma pessoa. Além disso, alguns funcionários são compartilhados com as outras empresas do grupo para o desenvolvimento de suas atividades.

5.3 Unidades Organizacionais

As unidades organizacionais consistem em departamentos ou setores definidos pelos processos da empresa. Pode-se dividir a empresa analisada em:

diretoria, supervisão, produção, manutenção, estoque e o transporte/vendas, conforme a Figura 4.

A diretoria se refere ao proprietário da empresa, que se encarrega da administração, desenvolvendo diversas atividades, tais como compras, *marketing* e a tomada de decisões.

A supervisão trata-se de um intermediário entre a direção e os departamentos, em que as operações são supervisionadas, são transmitidas as decisões e orientações para os departamentos operacionais (produção, manutenção, estoque e o transporte/vendas). Além disso, também é encarregado da qualidade dos produtos.

O setor da produção é a atividade base da empresa, que é a fabricação de pneus. Envolve todas as etapas da produção, desde a confecção do talão, corte da lona, corte da borracha, construção do pneu, pintura e vulcanização, além da limpeza e inspeção final do produto acabado.

A manutenção tem por finalidade o conserto das máquinas e equipamentos utilizados para a produção dos pneus. Além disso, realiza alguns reparos na estrutura física da empresa quando são necessários.

O setor de estoque se refere a armazenagem dos produtos acabados, separação dos pedidos e carregamento dos veículos para entrega aos clientes da empresa.

O transporte/vendas trata-se dos processos de transporte dos produtos acabados, realizados por frota própria até os clientes. As vendas são realizadas pelos próprios entregadores durante as visitas aos clientes ou remotamente via telefone ou por mensagens.

5.4 Layout

O *layout* retrata uma visão da empresa e a sua organização durante os seus processos desenvolvidos. Segundo Cury (2017), o *layout* é a disposição dos postos de trabalho dentro do ambiente da empresa, de maneira a pensar na adaptação das pessoas, no tipo de atividade desenvolvida, na organização de cada elemento, como as máquinas e os equipamentos.

A indústria conta com as instalações compartilhadas com as outras empresas do grupo. As áreas utilizadas para o desenvolvimento das atividades da organização

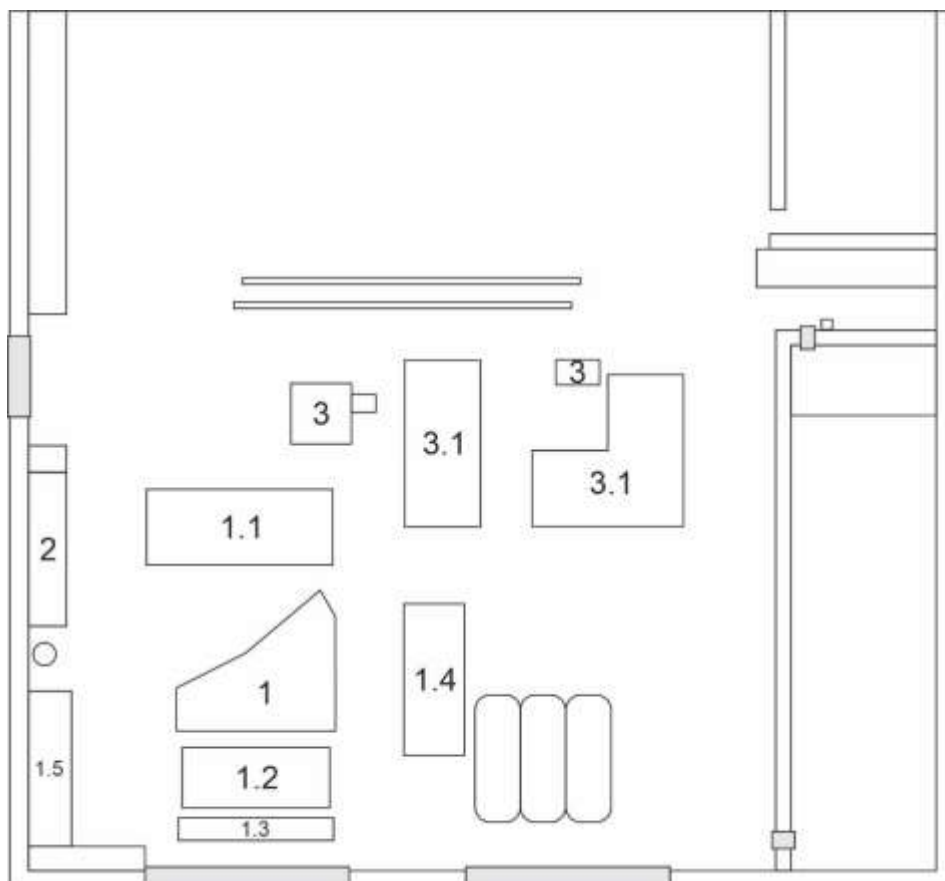
analisada estão separadas ao longo de toda a planta industrial. Nas Figuras 5, 6 e 7 de *layout*, são representadas as áreas relacionadas à produção e à vulcanização dos pneus.

Na Figura 5, está representada a área de produção em que está concentrada a maior parte das máquinas do processo produtivo. As máquinas e equipamentos estão identificados com numerações diferentes conforme as suas funções, sendo elas:

1. representa a mesa de corte da lona e as numerações sequenciais representam as máquinas que estão relacionadas a esse processo;
2. a mesa de corte da borracha;
3. representam as máquinas para o processo de construção dos pneus e as sequências representam as mesas de apoio.

Os detalhes dos respectivos processos podem ser visualizados nas Figuras 10, 11 e 12, apresentadas no tópico 5.5.

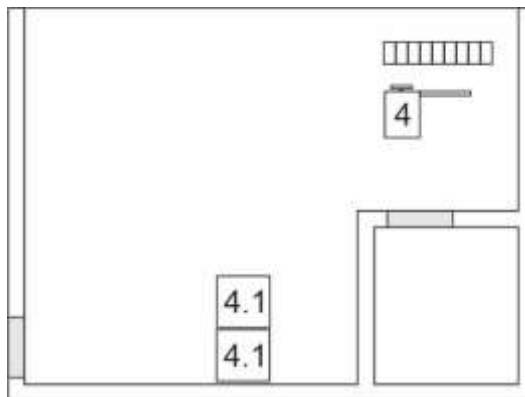
Figura 5 – Layout área de produção 1



Fonte: Autor do trabalho (2021).

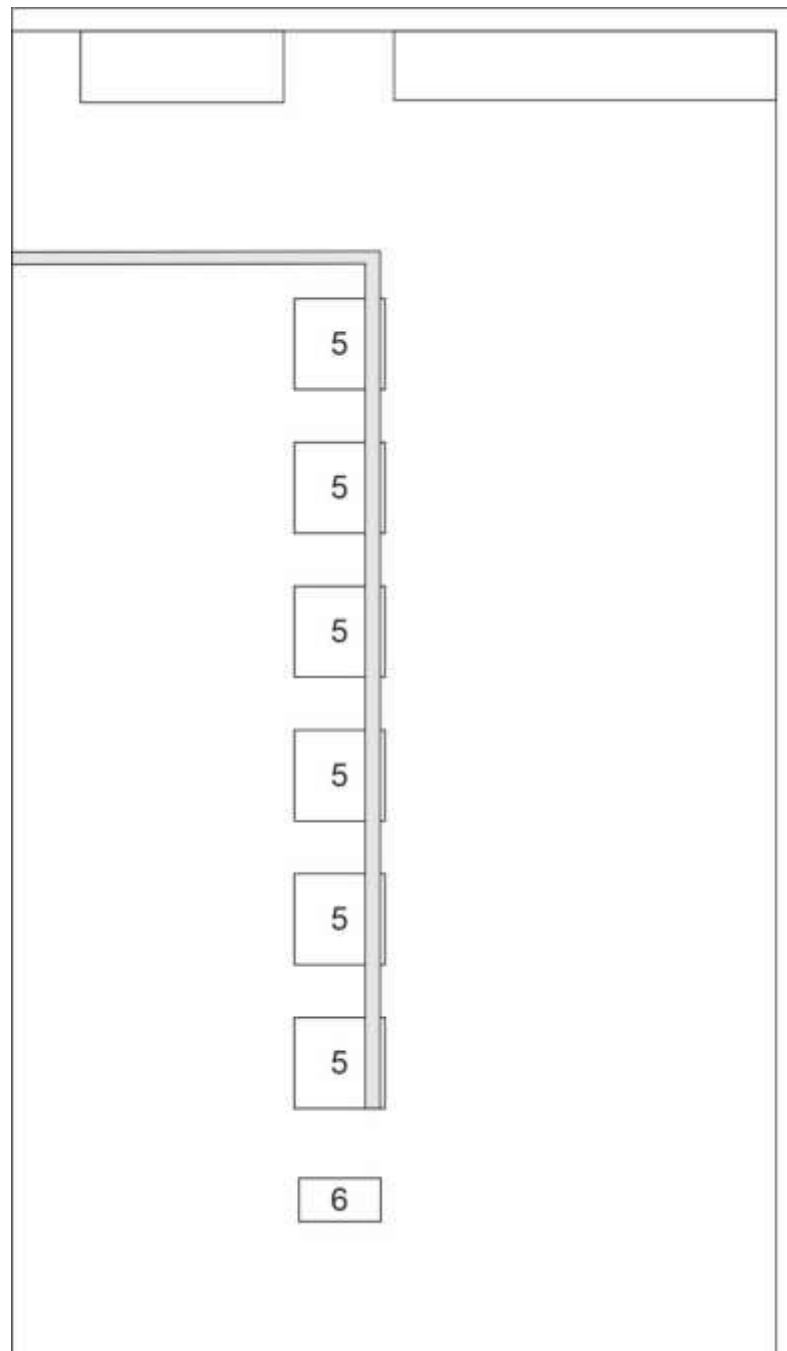
A Figura 6 representa a área de produção em que fica identificado pelo número 4 a máquina para confecção do talão. Próximo estão as caixas onde ficam armazenados os arames enrolados e prontos. As caixas representadas pela numeração 4.1 armazenam os arames que precisam ser enrolados. Os detalhes do processo de confecção do talão encontram-se na Figura 9, representada no tópico 5.5.

Figura 6 – Layout área de produção 2



Fonte: Autor do trabalho (2021).

Na Figura 7, está representada a área da vulcanização dos pneus, as máquinas identificadas pela numeração 5 vulcanizam os pneus. A máquina representada pelo número 6 é responsável pela furação necessária antes do processo de vulcanização. Mais detalhes desse processo encontram-se na Figura 13, representada no tópico 5.5.

Figura 7 – Layout área de vulcanização

Fonte: Autor do trabalho (2021).

5.5 Processos Operacionais

Esta seção aborda os processos da empresa por meio de fluxogramas. Segundo Cruz (2021), o fluxograma pode ser reconhecido por diversos nomes, formas ou detalhes e serve para desenhar as etapas de um processo. Nesse caso, a empresa

possui alguns processos e rotinas no desenvolvimento de suas atividades, estes podem ser em relação à administração da empresa ou à produção.

Existem vários tipos de fluxogramas, dentre eles o fluxograma horizontal, utilizado para apresentação do processo da empresa e o fluxograma vertical, usado para apresentação detalhada das etapas ou rotinas de produção da empresa.

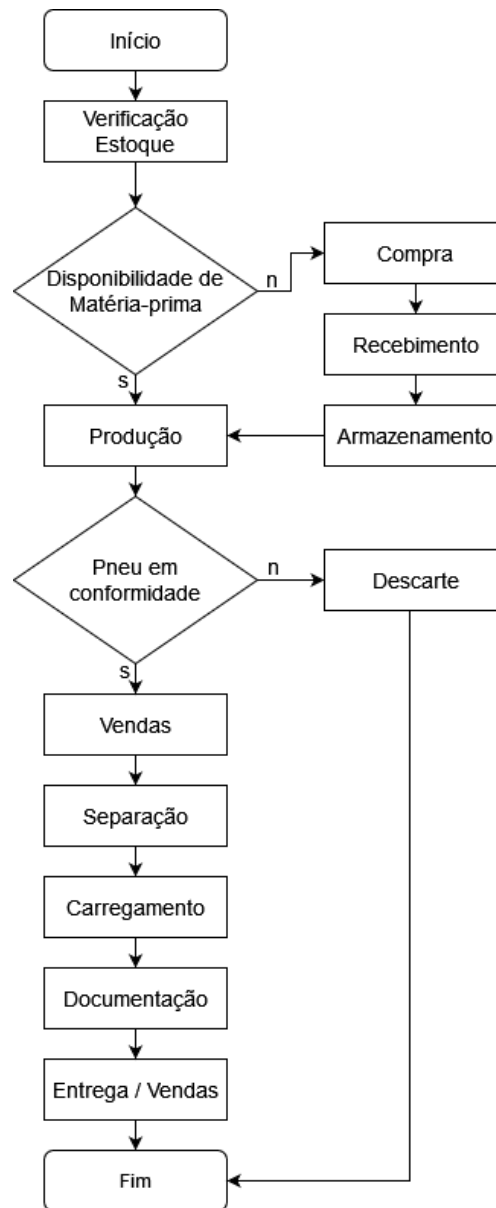
5.5.1 Fluxograma Horizontal

Toda empresa possui um processo para o desenvolvimento de suas atividades e conhecê-lo é fundamental para ter uma eficiência nas suas operações. Para representar o processo, utiliza-se o fluxograma do tipo horizontal, que pode ser entendido como:

Método gráfico que tem como objetivo básico descrever todos os eventos, no maior nível de detalhe possível, que ocorrem na empresa de forma geral. Pode representar áreas, cargos, funções, atividades, formulários, decisões, níveis hierárquicos, fluxo de informações, enfim, toda e qualquer variável que intervenha num determinado momento (BALLESTERO-ALVAREZ, 2015, p. 238).

O fluxograma da empresa pode ser visualizado na Figura 8.

Figura 8 – Fluxograma horizontal da empresa



Fonte: Autor do trabalho (2021).

A empresa trabalha com estoque de produtos acabados, para que seja possível atender seus clientes com maior agilidade. Desta forma, boa parte da sua produção é realizada enquanto os produtos ainda não foram vendidos. O nível de estoque de matéria-prima e de produtos acabados são controlados semanalmente.

O processo inicia-se verificando o estoque de matéria-prima e de produtos acabados. Tendo disponibilidade, a próxima etapa é a produção para repor o estoque de produtos acabados até o nível desejado. Quando se percebe que alguma matéria-

prima está acabando, é realizada a compra de um novo lote. Posteriormente, ocorre o recebimento e o armazenamento. Por fim, é realizada a produção.

Os pneus construídos e vulcanizados, estando em conformidade com a qualidade esperada, são enviados para o estoque e, posteriormente, são encaminhados para separação, sendo agrupados de acordo com o veículo em que serão carregados. São adicionados também pneus para serem oferecidos aos clientes durante a entrega dos demais produtos já comercializados. Caso não atendam os critérios de qualidade os pneus serão descartados.

Estando separados, os produtos são carregados nos caminhões para o envio (transporte). Nesse momento, é feito também a emissão da documentação para que os produtos possam ser despachados.

O processo finaliza com a entrega dos produtos, geralmente para revendedores dos pneus. Além disso, neste momento alguns produtos são vendidos e já entregues caso estejam disponíveis nos caminhões.

5.5.2 Fluxograma Vertical

Ter um conhecimento profundo dos processos organizacionais é fundamental. Para isso, o fluxograma vertical permite conhecer em detalhes as rotinas executadas na empresa.

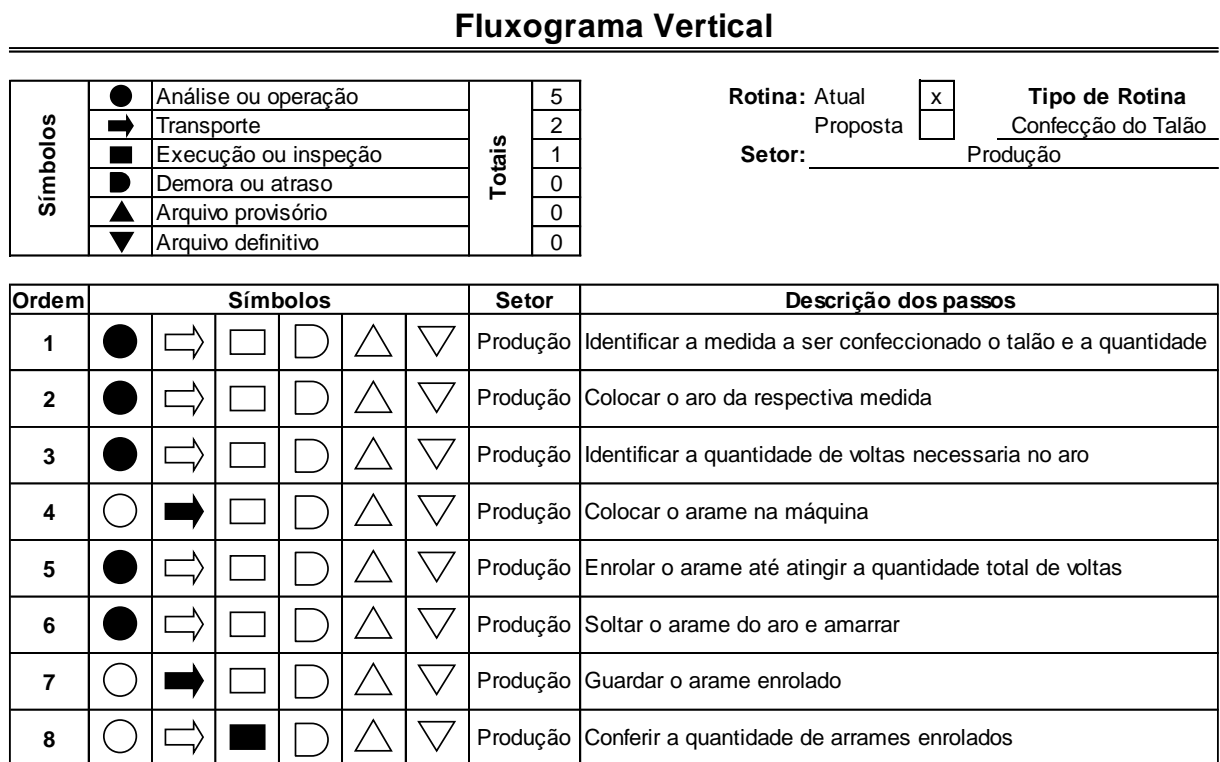
O fluxograma vertical desta organização desenvolveu-se com base nas atividades da indústria. Segundo Llatas (2018), o fluxograma vertical é um formulário com colunas verticais, em que são detalhadas as tarefas executadas por um ou vários departamentos da empresa, desde que sejam tarefas simples.

Nesta seção, apresentam-se os fluxogramas das rotinas da produção dos pneus, que envolvem as atividades de confecção do talão, corte de lona, corte de borracha, construção e vulcanização.

Na Figura 9, encontra-se o fluxograma do processo de confecção do talão. Esse processo se inicia com a identificação da medida do pneu a ser produzido e a sua quantidade. Posteriormente, é iniciado o preparo para produção a partir da colocação do aro na máquina com a respectiva medida do produto a ser fabricado. Além disso, a próxima etapa consiste em verificar na ficha técnica qual a quantidade de voltas de arame necessárias.

Após todo esse processo de preparo, começa a produção, em que o fio de arame é colocado na máquina e o operador controla as voltas até atingir a quantidade necessária. Após o arame estar enrolado, é necessário soltá-lo do aro e amarrá-lo. Posteriormente, o arame pronto é transferido para a caixa em que fica armazenado para ser usado no processo de construção do pneu. Por fim, a última etapa consiste em conferir a quantidade de arames enrolados e comparar com a quantidade necessária, para saber se é preciso ou não produzir mais.

Figura 9 – Fluxograma vertical confecção do talão



Fonte: Autor do trabalho (2021).

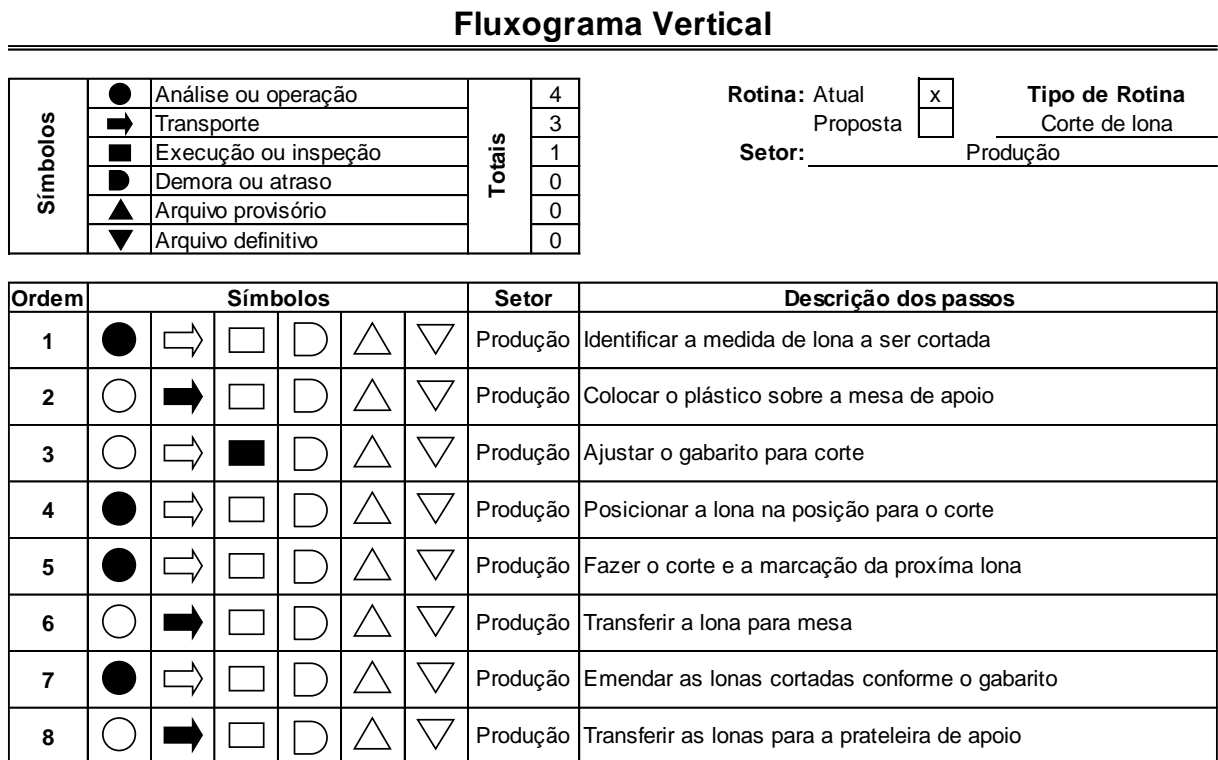
O fluxograma da Figura 10 se refere ao processo do corte da lona. Tudo se inicia identificando qual o pneu que será produzido e qual as medidas de lonas necessárias conforme a ficha técnica, a qual detalha essas informações. Em seguida, é preparado o plástico para as lonas na mesa de apoio, para receber as lonas cortadas.

A terceira etapa consiste em ajustar a máquina de corte para cortar a lona na medida correta conforme o gabarito, que é uma demarcação da largura dessa lona nessa mesa. A quarta etapa consiste em puxar a lona e deixá-la na posição para o

corde. Na quinta etapa, é ligada a máquina de cortar a lona, que também já faz a marcação para o corde da próxima.

Por outro lado, a sexta etapa consiste em transferir a lona cortada para a mesa de apoio. Após cortadas as lonas necessárias, na sétima etapa, são realizadas as emendas delas conforme o gabarito, o qual contém o comprimento necessário para produção de cada lona. Após cortadas e prontas todas as lonas, as mesmas são armazenadas na prateleira de espera para ir para o processo de construção.

Figura 10 – Fluxograma vertical corde da lona



Fonte: Autor do trabalho (2021).

Na Figura 11, visualiza-se o processo de corde da borracha. Ele se inicia com a máquina sendo ligada para aquecimento da lâmina de corde. Em seguida, é identificada a medida e a quantidade a ser produzida, e com a ficha técnica identifica-se a borracha a ser cortada. A terceira etapa é a colocação da borracha no suporte.

A quarta etapa consiste em esticar a borracha sobre a mesa de corde conforme a posição do gabarito. Na quinta etapa, é realizado o corde da borracha. A sexta etapa consiste em lixar as pontas da borracha. A sétima etapa é a aplicação da cola nas

pontas das borrachas. Por fim, as borrachas cortadas são transferidas para a mesa de apoio, onde ficam aguardando o processo de construção do pneu.

Figura 11 – Fluxograma vertical corte da borracha

Fluxograma Vertical

Símbolos						Totais	Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/>		Tipo de Rotina		
							Proposta <input type="checkbox"/>		Corte de borracha		
	●	Análise ou operação						Setor: _____ Produção			
	➡	Transporte					5				
	■	Execução ou inspeção					2				
	●	Demora ou atraso					1				
	▲	Arquivo provisório					0				
	▼	Arquivo definitivo					0				

Ordem	Símbolos						Setor	Descrição dos passos
1	●	➡	□	D	△	▽	Produção	Ligar a máquina para aquecer a lâmina
2	●	➡	□	D	△	▽	Produção	Identificar a borracha a ser cortada
3	○	➡	□	D	△	▽	Produção	Colocar a borracha no suporte
4	○	➡	■	D	△	▽	Produção	Esticar a borracha sobre a mesa conforme o gabarito
5	●	➡	□	D	△	▽	Produção	Fazer o corte da borracha
6	●	➡	□	D	△	▽	Produção	Lixar a borracha
7	●	➡	□	D	△	▽	Produção	Aplicar cola na borracha
8	○	➡	□	D	△	▽	Produção	Transferir as borrachas para a mesa de apoio

Fonte: Autor do trabalho (2021).

A Figura 12 representa o processo da construção do pneu, que começa com a identificação do pneu a ser produzido. Posteriormente, prepara-se tudo para o início desse processo: colocar o aro da respectiva medida a ser produzida na máquina; alimentar a máquina com os arames para o talão; colocar as lonas e as borrachas já cortadas na mesa de apoio.

Após o preparo, começa a produção a aplicação da cola no aro para fixação da lona. Em seguida, são aplicadas as camadas de lona. Posteriormente, são colocados e travados os arames dos talões. Em seguida é aplicada a borracha e roletado o pneu. Na sequência, é destravado o aro e retira-se o pneu. Por fim, ele é transferido para o carrinho ou suporte de apoio para aguardar a pintura e a vulcanização. Ocorre também o registro do pneu produzido.

Figura 13 – Fluxograma vertical vulcanização

Fluxograma Vertical

Símbolos							Totais	Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Proposta <input type="checkbox"/>		Tipo de Rotina	
										Vulcanização	
●	Análise ou operação						4				
➡	Transporte						3				
■	Execução ou inspeção						3				
●	Demora ou atraso						0				
▲	Arquivo provisório						0				
▼	Arquivo definitivo						0				

Setor: _____ Vulcanização

Ordem	Símbolos						Setor	Descrição dos passos
1	●	➡	□	D	△	▽	Vulcanização	Identificar a medida a ser vulcanizada
2	●	➡	□	D	△	▽	Vulcanização	Realizar a furação
3	○	➡	□	D	△	▽	Vulcanização	Colocar o pneu na máquina para vulcanização
4	○	➡	■	D	△	▽	Vulcanização	Registrar horário de início
5	●	➡	□	D	△	▽	Vulcanização	Retirar pneu vulcanizado
6	○	➡	■	D	△	▽	Vulcanização	Registrar horário de saída do pneu
7	○	➡	□	D	△	▽	Vulcanização	Colocar o pneu no apoio para esfriar
8	●	➡	□	D	△	▽	Vulcanização	Limpar o pneu
9	○	➡	■	D	△	▽	Vulcanização	Inspeccionar o pneu
10	○	➡	□	D	△	▽	Vulcanização	Colocar o pneu no carrinho para transporte

Fonte: Autor do trabalho (2021).

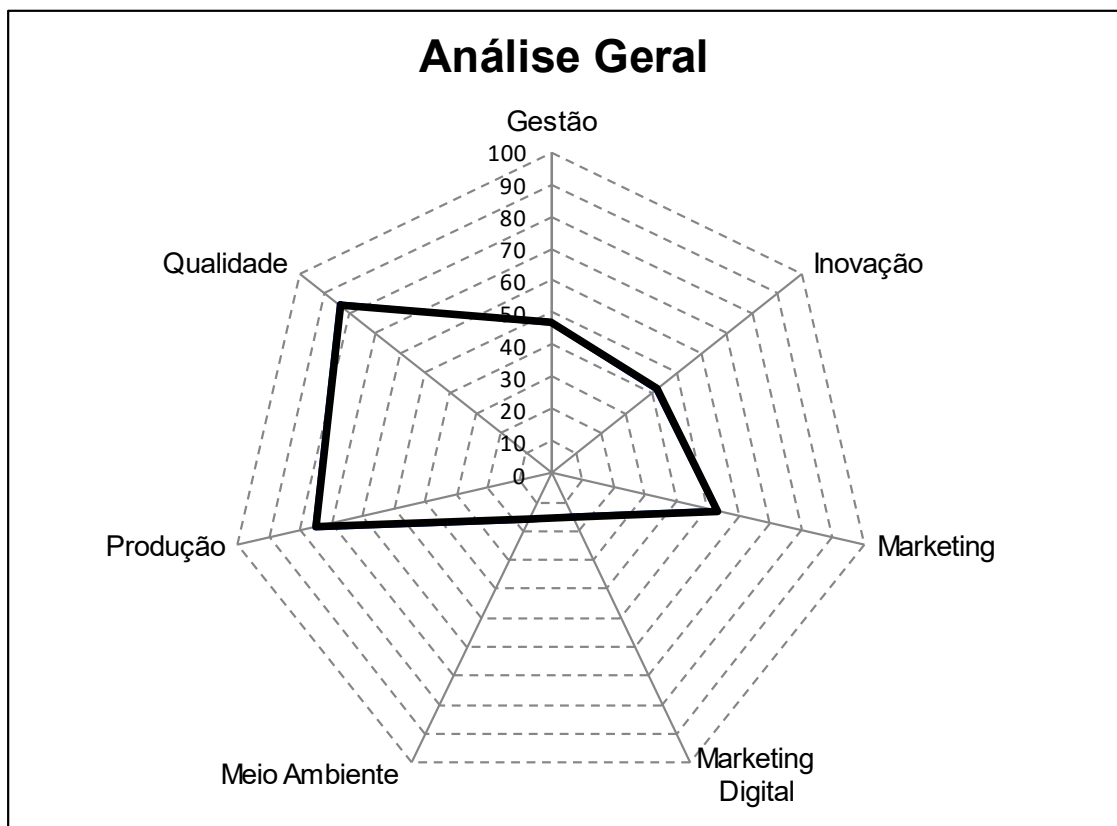
6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Por meio deste estudo observa-se a realidade na empresa, com os seus pontos fortes e fracos. E foi aplicado um diagnóstico empresarial para o levantamento da situação da organização, levando em consideração 7 dimensões: gestão, inovação do produto, *marketing*, *marketing* digital, meio ambiente, produção e qualidade.

Lacombe e Heilborn (2015, p. 165) conceituam o diagnóstico empresarial como o “exame da situação de uma empresa, consubstanciando-o em conclusões sobre os aspectos analisados e com sugestões do que se deve fazer”. Um diagnóstico serve para identificar a situação atual e propor melhorias através do plano de ação, para que a organização se torne mais eficiente.

Após a análise daquelas 7 dimensões, foram gerados gráficos do tipo radar individuais para cada área analisada. Além disso, gerou-se um gráfico da situação geral da organização, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Análise geral



Fonte: Autor do trabalho (2021).

No Gráfico 1 observa-se uma análise geral da empresa, que demonstra que a empresa possui pontos a serem melhorados em todas as áreas analisadas, pois não possui nota máxima em nenhuma das 7 dimensões. Além disso, no *marketing* digital e no meio ambiente, a empresa obteve uma classificação bem baixa, demonstrando oportunidades a serem exploradas, para obtenção de maior competitividade e faturamento no mercado.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, encontra-se a apresentação dos resultados do diagnóstico empresarial de cada uma das 7 áreas analisadas, em que foram discutidos os pontos positivos e os pontos críticos da organização analisada.

7.1 Gestão

A gestão constitui-se um elemento fundamental de qualquer empresa, já que reflete diretamente nos resultados. Segundo Lemes Júnior (2019, p. 233), “gerenciamento do negócio é o processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar o seu empreendimento”. É por meio da gestão que são definidas estratégias para uma organização. Dessa forma, todos trabalham para atingir os objetivos. Visualiza-se no Gráfico 2 o diagnóstico da empresa em relação à gestão.

Gráfico 2 - Análise gestão



Fonte: Autor do trabalho (2021).

Na análise da gestão, foram levantados 11 pontos: visão, missão, objetivo e estratégias da empresa, plano de ação, desenvolvimento da empresa, desenvolvimento gerencial, capacitação dos colaboradores, finanças e as práticas de gestão.

Os pontos com relação as estratégias da empresa e desenvolvimento gerencial foram pontuadas com nota máxima. Assim, a empresa possui estratégias

definidas com base em análises internas e externas, e o gestor sempre que disponível participa de treinamentos e aplica os conhecimentos adquiridos na empresa, para obtenção de melhores resultados.

Com relação à missão e à visão, elas estão definidas, mas são de conhecimento apenas do gestor e de alguns colaboradores. Entretanto, os objetivos empresariais não estão definidos para a empresa. Desse modo, a organização pode não atingir os resultados esperados, como as receitas, vendas e lucratividade.

Além disso, há dois pontos que podem ser melhorados: indicadores e metas e o plano de ação. Na organização, apesar de existirem estratégias, não existem indicadores e, conseqüentemente, não se tem metas para aperfeiçoamento dos resultados. Ademais, a empresa não tem um plano de ação para as suas estratégias, dificultando a consecução dos objetivos e resultados almejados pela firma.

O desempenho da empresa é acompanhado regularmente com a observação e análise de vários aspectos, como o financeiro, as vendas, atendimento, produção. Em relação à capacitação dos colaboradores, ela ocorre eventualmente, sendo na entrada do colaborador na empresa e, posteriormente, quando um funcionário mais experiente treina algum colega, para a melhoria do desempenho ou aprendizado em novas tarefas.

Na empresa, ocorrem algumas práticas de gestão, em que se nota que em algumas delas apresentam alguma melhoria. Com relação as finanças, existe um controle com o uso do fluxo de caixa, entretanto, não se utiliza do orçamento de pelo menos 1 ano.

7.2 Inovação de Produto

A inovação do produto para muitas empresas é algo essencial para se manter no mercado. Nesse contexto, a inovação acontece de maneira geral no sentido do lançamento de novos produtos:

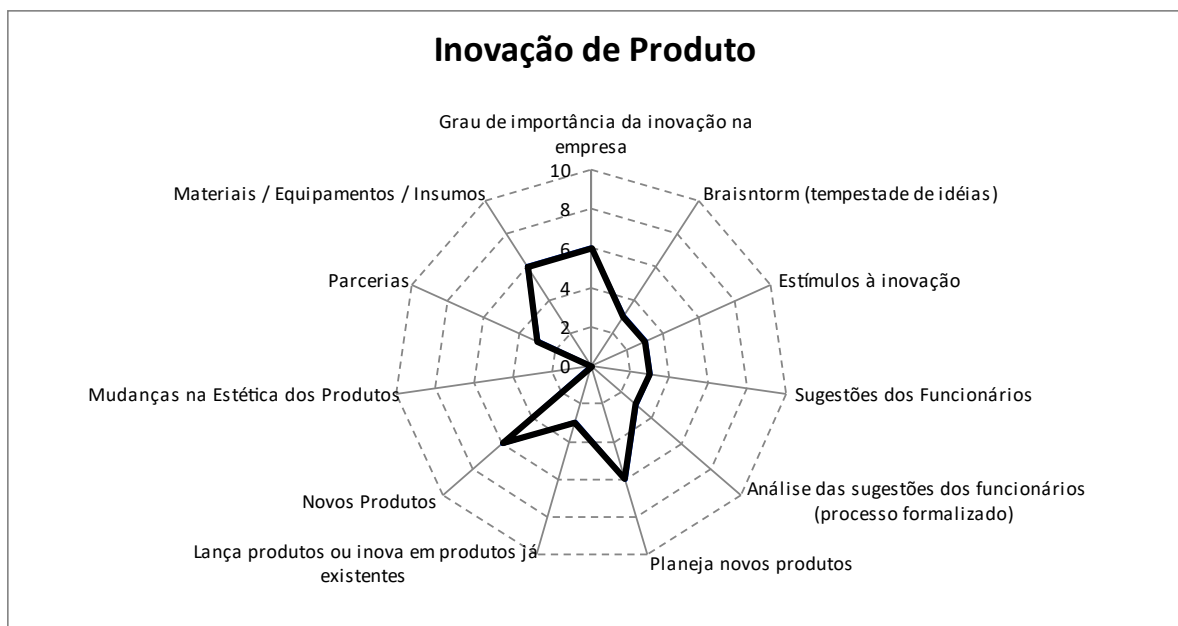
A inovação de produto e serviço é responsável por colocar novas ideias em prática incorporando-as em produtos e serviços. Inovação diz respeito a novas ideias. O projeto transforma as ideias em práticas. É por isso que a atividade de inovação de produto e serviço e a atividade de projeto estão diretamente vinculadas. Ambas são importantes porque os produtos e serviços são, frequentemente, a primeira coisa que os clientes veem em uma empresa. Portanto, elas

precisam causar impacto [...] (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2020, p. 119).

Com relação à inovação do produto, a empresa foi avaliada quanto ao grau de importância da inovação, o *brainstorm* (chuva de ideias), aos estímulos à inovação, a sugestões e a análises das sugestões dos funcionários, ao planejamento de novos produtos, ao lançamento de novos produtos ou à inovação de produtos já existentes, a mudanças na estética dos produtos, a parcerias relacionadas a inovação de materiais, equipamentos e insumos.

No Gráfico 3, é possível visualizar o posicionamento da empresa com relação a inovação.

Gráfico 3 - Análise inovação



Fonte: Autor do trabalho (2021).

O grau de inovação não é considerado tão importante pela empresa, pois, ela inova apenas eventualmente para se manter no mercado, com o lançamento de novas medidas de pneus, que ocorrem cerca de 1 vez ao ano. Desta forma, a empresa consegue aumentar o leque de produtos disponíveis, em que alguns deles são lançados por conta de existirem poucas empresas que os produzem no Brasil.

A organização recebe sugestões ou reclamações dos clientes, mas apenas quando eles entram em contato. Realizam uma análise e, se julgarem válido, é

implantada alguma melhoria, inovação ou até o lançamento de novos produtos, se for o caso.

Na empresa, os funcionários também podem trazer sugestões. Todavia, isso ocorre informalmente e não tem nenhum tipo de incentivo aos colaboradores. Dessa forma, a análise dessas sugestões ocorre eventualmente, o que acontece apenas quando existirem.

7.3 Marketing

O *marketing* se trata de uma importante área para as organizações, pois é através dele que é entendido e atendido as necessidades dos clientes. Para Kotler e Keller (2018, p. 3) “o *marketing* envolve a identificação e satisfação de necessidades humanas e sociais [...]”. Desta forma, o *marketing* busca atrair os clientes para as soluções que a empresa tem a oferecer para eles.

Na empresa, não existe um departamento específico para o *marketing*, de modo que o dono da empresa é o responsável por executar as atividades dessa área. No Gráfico 4, pode-se visualizar o gráfico radar da empresa com relação ao *marketing*.

Gráfico 4 - Análise *marketing*



Fonte: Autor do trabalho (2021).

Em relação aos pontos positivos encontrados na empresa, verificou-se que ela possui marca e logomarca registrada, conhece o perfil dos seus clientes, possui uma comunicação com os fornecedores e sempre faz a qualificação dos mesmos e tem uma estratégia estruturada de preços.

O *marketing* na empresa não é algo explorado, não existindo um planejamento de *marketing*. O contato com os clientes ocorre geralmente pelos vendedores e alguma comunicação direta com o gestor da empresa apenas por alguma necessidade do cliente. Atualmente, a organização não tem explorado meios de divulgação. As vendas ocorrem apenas com as visitas dos vendedores aos clientes da empresa. Além disso, não é realizada uma análise do ciclo de vida dos produtos pela empresa.

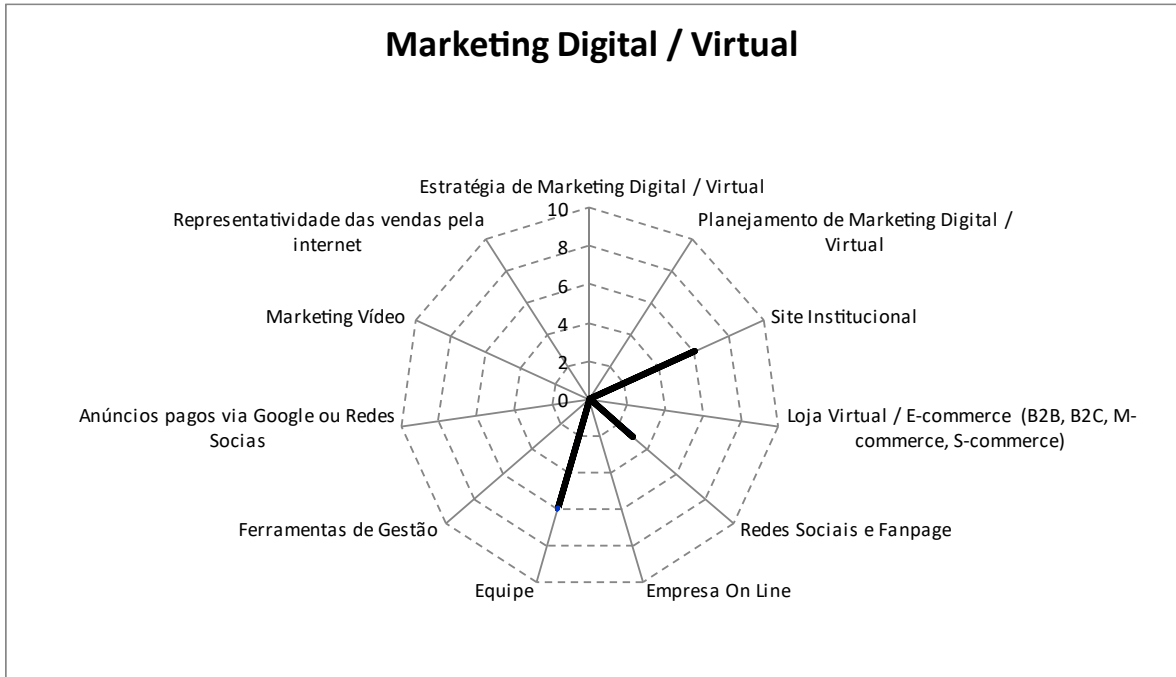
Para o contato do cliente com a empresa estão disponíveis um *site*, uma página no *Facebook* e um *Whats App*. No *site*, encontra-se o catálogo digital dos produtos. E as redes sociais podem ser utilizadas para esclarecer eventuais dúvidas.

7.4 Marketing Digital / Virtual

O *marketing* digital encarrega-se de promover a marca, produtos ou serviços de uma empresa no meio *online*. Sendo assim:

Marketing digital consiste nas estratégias voltadas para promover a empresa na Internet. Todas as ferramentas que ele oferece devem ser usadas para esse intento nos diferentes canais on-line, além de viabilizar a análise dos resultados em tempo real (LAS CASAS, 2019, p. 574).

No Gráfico 5, visualiza-se o gráfico com relação ao *marketing* digital.

Gráfico 5 - Análise *marketing* digital

Fonte: Autor do trabalho (2021).

O *marketing* digital não é explorado na organização, a qual também não faz vendas pela *internet*. Não possui estratégias e nem realiza planejamento, não utilizando anúncios pagos e nem *marketing* de vídeo.

Atualmente, a empresa possui apenas a página no *Facebook*. Entretanto, não há muitas postagens, sendo o próprio gestor da empresa encarregado de realizar as publicações. No *site*, encontra-se algumas informações da empresa e dos produtos fabricados por ela no mercado.

7.5 Meio Ambiente

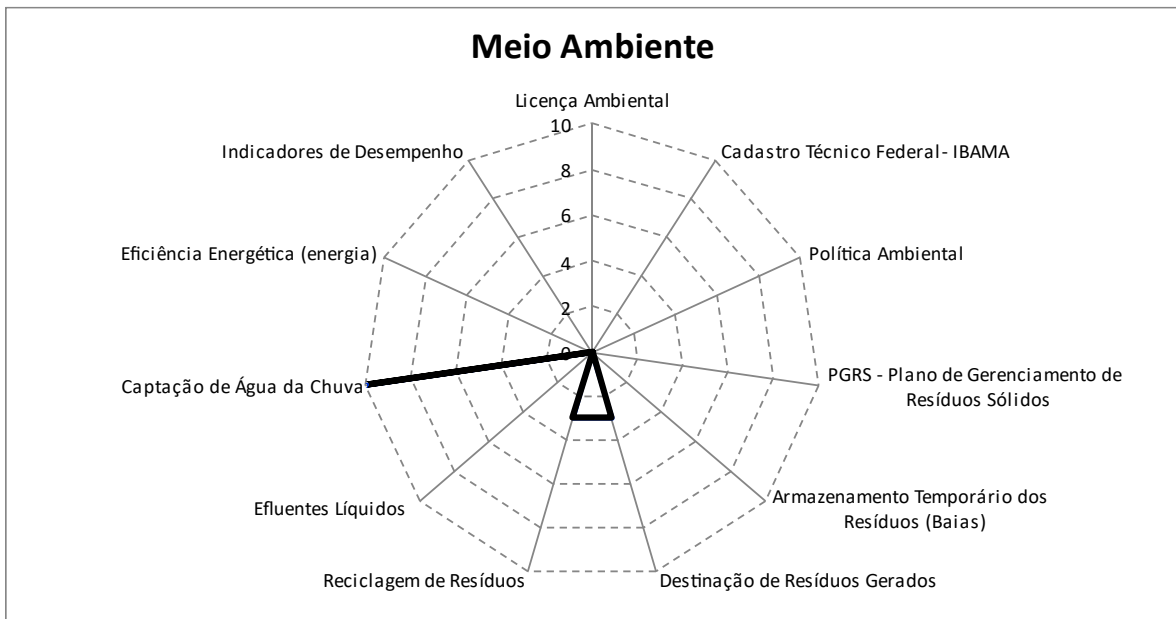
A questão ambiental trata-se de um fator muito relevante para as organizações, visto que elas estão inseridas no meio ambiente e interferem no mesmo. Nesse contexto, a gestão ambiental é fundamental para a sustentabilidade da sociedade, ou seja:

Ocorre que nos processos industriais os recursos naturais são empregados como insumos que, devido a ineficiências internas dos processos, geram resíduos de todo tipo que contaminam o meio ambiente. O processo, além de gerar problemas de contaminação que afetam a saúde humana, pode também provocar a escassez de

recursos naturais que são utilizados sem uma previsão da sua possibilidade de esgotamento (DIAS, 2022, p. 57).

No Gráfico 6, encontra-se o gráfico radar com o diagnóstico da empresa com relação às questões ambientais.

Gráfico 6 - Análise meio ambiente



Fonte: Autor do trabalho (2021).

Com relação ao meio ambiente, a empresa não conta com uma política ambiental e nem algum tipo de licença ou cadastro no Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). Além disso, não possui o plano de gerenciamento de resíduos sólidos (PGRS).

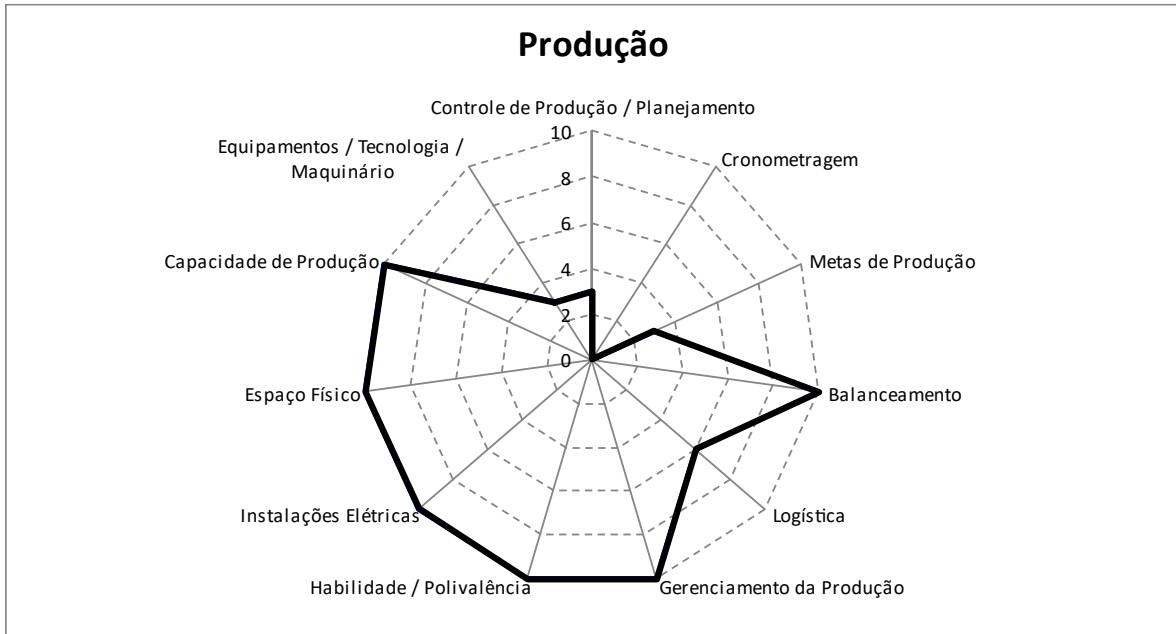
Contudo, existe a prática de captar a água da chuva e realizar um tratamento para utilizá-la. Além disso, destina seus resíduos, embora não acompanhe o PGRS e os recicláveis sejam encaminhados para terceiros sem o registro da transferência.

7.6 Produção

A produção faz parte das empresas, que transformam produtos e serviços em outros, independentemente de seu segmento produtivo. Desta forma, Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020, p. 3) acrescentam que “a administração da produção trata da forma como as organizações criam e entregam serviços e produtos [...]”.

O Gráfico 7 traz a representação em relação à análise de produção.

Gráfico 7 - Análise produção



Fonte: Autor do trabalho (2021).

Existem vários pontos positivos com relação à produção, como o encarregado da produção, que é alguém que possui experiência e formação técnica. Além disso, os funcionários são capazes de operar diversas máquinas diferentes. As instalações elétricas estão de acordo com as necessidades produtivas; os espaços para a produção são adequados e existe uma capacidade de expansão da produção internamente.

Para o controle da produção, existe algumas vezes o estabelecimento de metas, em que um colaborador é responsável por verificar os pedidos e a comunicar para a produção a necessidade de fabricar os pneus em falta no estoque.

A logística é feita com sistemas separados, através de planilhas, em que o administrador da empresa controla os estoques de matéria-prima e de produtos acabados com base nas informações repassadas pelos colaboradores.

Com relação aos equipamentos, tecnologia e maquinários, eles são adequados para o atendimento dos pedidos dos clientes. Os processos para a produção dos pneus são manuais e possuem equipamentos suficientes e adequados para a demanda atual, apesar de não serem os mais modernos do mercado.

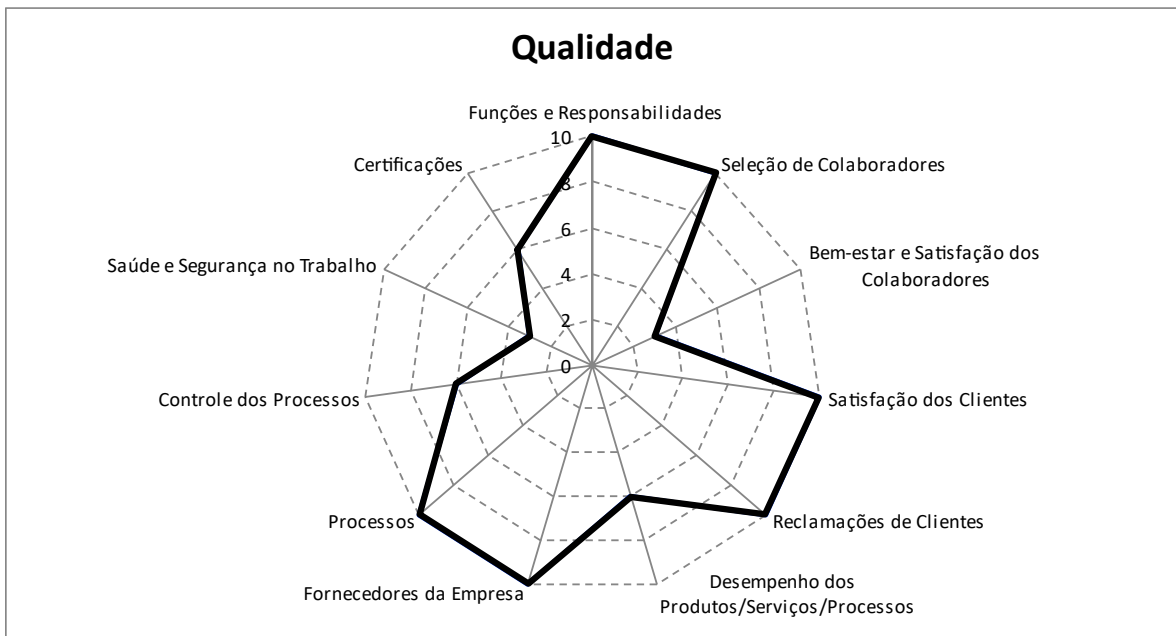
7.7 Qualidade

A qualidade é um requisito mínimo para as empresas, de modo que ela se encontra em diversas partes, como nos processos, nas pessoas, nos produtos, entre outros:

A qualidade não é criada apenas pela indústria que fabrica produtos isentos de erros ou por prestadores de serviços que realizam excelentes atendimentos. Ela também é criada pelos consumidores que se recusam a adquirir produtos e serviços sem o mínimo de qualidade aceitável a preço justo. A sociedade em geral tem exigido que as empresas se movimentem no sentido de inovar, de colocar os produtos mais rapidamente no mercado e com qualidade aceitável. Isso, contudo, tem se apresentado como um desafio para as empresas (SILVA; SILVA, 2017, p. 25).

O Gráfico 8 mostra o gráfico radar da empresa com relação às questões avaliadas sobre a qualidade.

Gráfico 8 - Análise qualidade



Fonte: Autor do trabalho (2021).

Na qualidade existem alguns pontos positivos, tais como: as funções e responsabilidades de cada um estão definidas; a seleção dos colaboradores é realizada seguindo os requisitos e responsabilidades; as reclamações dos clientes se

houverem são registradas e tratadas e o cliente é informado da solução; os fornecedores da empresa são avaliados; os processos da empresa são executados de forma padronizada seguindo os padrões documentados.

A pesquisa de satisfação dos clientes é realizada periodicamente com uma amostra do grupo de principais clientes. A empresa não conta com a identificação de perigos e riscos por métodos formais, como a comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA), o programa de prevenção de riscos ambientais (PPRA) e o programa de controle médico de saúde ocupacional (PCMSO). No entanto, identifica alguns riscos e toma as medidas necessárias. Além disso, os pneus da empresa possuem certificação do INMETRO.

8 PLANO DE AÇÃO

Com a aplicação do diagnóstico empresarial, identificou-se os pontos a serem melhorados na empresa. Com isso, elaborou-se um plano de ação com os pontos de melhoria: o que fazer?, como fazer?, até quando?, quem será responsável?, onde? e o custo?.

8.1 Gestão

Relacionados a gestão foram propostas 5 sugestões de melhorias, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Plano de ação da gestão

ÁREA	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO
PONTO DE MELHORIA	Missão da empresa	Visão da empresa	Objetivo da empresa	Indicadores e metas	Plano de ação
SITUAÇÃO	Conhecida e entendida apenas por alguns colaboradores	Conhecida e entendida apenas por alguns colaboradores	O objetivo não está definido.	Não existem indicadores relacionados as estratégias	Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa
O QUE FAZER?	Tornar a missão conhecida e entendida por todos	Tornar a visão conhecida e entendida por todos	Definir os objetivos da empresa e tornar conhecido pelos colaboradores	Estabelecer indicadores relacionados as estratégias da empresa e acompanhá-los	Desenvolver planos de ação para que a empresa alcance as metas relacionadas às estratégias
COMO FAZER?	Colocar uma placa na empresa e realizar uma reunião	Colocar uma placa na empresa e realizar uma reunião	Colocar uma placa na empresa e realizar uma reunião	Realizar um planejamento estratégico completo da empresa	Realizar um planejamento estratégico completo da empresa
ATÉ QUANDO?	Janeiro 2022	Janeiro 2022	Janeiro 2022	Janeiro 2022	Janeiro 2022
QUEM SERÁ RESPONSÁVEL?	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor
ONDE?	Na empresa	Na empresa	Na empresa	Na empresa	Na empresa
CUSTO	150,00	150,00	150,00	Sem custo	Sem custo

Fonte: Autor do trabalho (2021).

A visão e a missão da empresa estão definidas, mas os colaboradores não conhecem ou entendem, sendo necessário que todos conheçam. A sugestão é realizar uma revisão para verificar se a missão e visão estão atuais para a empresa e, após realizar uma reunião com todos os colaboradores, para torná-las conhecidas e entendidas por todos, recomenda-se ter pelo menos uma placa escrita com a missão e visão no ambiente da empresa. Estas atividades podem ser realizadas pelo próprio gestor e os custos estão relacionados aos custos das placas para serem colocadas pela empresa.

Os objetivos não estão definidos. É importante definir objetivos e apresentá-los para os colaboradores. A indicação é que sejam apresentados em uma reunião e que também exista um cartaz pela empresa falando dos objetivos organizacionais. O próprio dono pode realizar essas atividades.

Indicadores e metas para as estratégias da empresa não existem. A orientação é que o administrador realize um planejamento estratégico completo da empresa e estabeleça metas e indicadores para acompanhar e avaliar os resultados conforme as estratégias definidas.

O plano de ação não é utilizado atualmente. A sugestão é que, com as estratégias definidas, seja utilizado esse método para definir como alcançar os resultados esperados, conforme o planejamento estratégico realizado pelo gestor.

8.2 Inovação de Produto

Existem pontos a serem melhorados na inovação do produto, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Plano de ação da inovação do produto

ÁREA	INOVAÇÃO DO PRODUTO	INOVAÇÃO DO PRODUTO
PONTO DE MELHORIA	Estímulos à inovação	Sugestões dos Funcionários
SITUAÇÃO	A empresa repassa aos colaboradores a importância de inovar, porém, não há nenhum tipo de incentivo	Há uma coleta informal de sugestões
O QUE FAZER?	Incentivar à inovação e definir formas de estímulo aos colaboradores	Estabelecer um método formal para coleta de sugestões
COMO FAZER?	Estabelecer um programa de incentivos para os colaboradores que trouxerem sugestões	Colocar uma caixa para receber sugestões e realizar uma análise mensal das ideias recebidas
ATÉ QUANDO?	Junho 2022	Junho 2022
QUEM SERÁ RESPONSÁVEL?	Gestor	Gestor
ONDE?	Na empresa	Na empresa
CUSTO	3.000,00	50,00

Fonte: Autor do trabalho (2021).

O recebimento de sugestões dos funcionários ocorre apenas de maneira informal e não existem incentivos aos colaboradores para que tragam sugestões. Desta forma, a ideia é que seja colocada uma caixa e conversado com os empregados sobre a importância de trazer ideias de melhorias. Além disso, criar um programa de formas de estímulos, em que as pessoas se sintam motivadas a trazerem sugestões

que gerem resultados para empresa e, conseqüentemente, para eles, estabelecendo um bônus em dinheiro para quem traga ideias.

8.3 Marketing

O *marketing* é algo em que a empresa não tem explorado ultimamente. No Quadro 8, encontra-se o plano de ação dessa área.

Quadro 8 - Plano de ação do *marketing*

ÁREA	<i>MARKETING</i>	<i>MARKETING</i>
PONTO DE MELHORIA	Planejamento de <i>Marketing</i>	Comunicação com os clientes
SITUAÇÃO	Não possui planejamento	Não se comunica com os clientes ou se comunica apenas por necessidade dele
O QUE FAZER?	Realizar o planejamento do <i>marketing</i> da empresa	Estabelecer um canal formal de comunicação direto com os clientes para o recebimento de <i>feedback</i> , sugestões, reclamações
COMO FAZER?	Criar um plano de <i>marketing</i>	Criar um formulário na <i>internet</i>
ATÉ QUANDO?	Julho 2022	Julho 2022
QUEM SERÁ RESPONSÁVEL?	Gestor	Gestor
ONDE?	Na empresa	Na <i>internet</i>
CUSTO	Sem custo	Sem custo

Fonte: Autor do trabalho (2021).

O planejamento de *marketing* atualmente não existe na empresa. A ideia é que seja criado um plano de *marketing* pelo gestor para aperfeiçoar os resultados da

empresa, de forma a se utilizar desse tipo de planejamento para que se convertam em vendas.

Um segundo ponto é a comunicação com os clientes. É indicado que seja estabelecido um canal direto de comunicação, em que possam ser recebidos *feedbacks* dos produtos, sugestões e reclamações para melhorar os processos, os produtos e o nível de serviço (atendimento, comunicação, transporte, qualidade) da empresa. A sugestão é usar um formulário *online*, em que o cliente tenha acesso e possa preencher. Assim, o gestor pode analisar e verificar o que pode ser feito e até mesmo responder o cliente.

8.4 Marketing Digital / Virtual

O *marketing* digital também não é explorado, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 - Plano de ação do *marketing* digital

ÁREA	MARKETING DIGITAL	MARKETING DIGITAL
PONTO DE MELHORIA	Planejamento de <i>Marketing</i> Digital / Virtual	Redes Sociais e <i>Fanpage</i>
SITUAÇÃO	Não possui planejamento	Está inserido em algumas redes sociais, porém, desatualizadas ou com poucas postagens
O QUE FAZER?	Realizar um planejamento do <i>marketing</i> digital junto com o plano de <i>marketing</i>	Manter o <i>Facebook</i> da empresa atualizado.
COMO FAZER?	Criar um plano de <i>marketing</i>	Realizar postagens com maior frequência de promoções,

		lançamentos, curiosidades.
ATÉ QUANDO?	Agosto 2022	Agosto 2022
QUEM SERÁ RESPONSÁVEL?	Gestor	Gestor / Fotógrafo
ONDE?	Na empresa	Na <i>internet</i>
CUSTO	Sem custo	2000,00

Fonte: Autor do trabalho (2021).

O primeiro ponto é estabelecer um planejamento com relação ao *marketing* digital, para utilizar a *internet* em prol da empresa. Assim, a sugestão é explorar melhor a rede social da empresa, mantendo-a mais atualizada para criar uma relação com as pessoas que seguem a página no *Facebook*. O custo envolvido é relacionado a contratação de um profissional para desenvolver ou criar os vídeos ou fotos para serem utilizados pela empresa.

8.5 Meio Ambiente

No meio ambiente, existem pontos a serem resolvidos, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 - Plano de ação do meio ambiente

ÁREA	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE
PONTO DE MELHORIA	Licença Ambiental	Cadastro Técnico Federal - IBAMA	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
SITUAÇÃO	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA	Empresa não possui o PGRS, nem executa ações de destinação final de resíduos

O QUE FAZER?	Obter a licença ambiental da empresa	Obter o certificado de Regularidade no IBAMA	Ter um PGRS e adequar seus processos
COMO FAZER?	Contratar uma empresa para estar realizando todo o processo de orientação, adequações e obtenção da licença	Contratar uma empresa para estar realizando todo o processo de orientação, adequações e obtenção da licença	Contratar uma empresa devidamente habilitada para elaboração do PGRS
ATÉ QUANDO?	Fevereiro 2022	Fevereiro 2022	Fevereiro 2022
QUEM SERÁ RESPONSÁVEL?	Gestor / Empresa de consultoria	Gestor / Empresa de consultoria	Gestor / Empresa de consultoria
ONDE?	Na empresa	Na <i>internet</i>	Na empresa
CUSTO	9.000,00	400,00	1.300,00

Fonte: Autor do trabalho (2021).

Com o diagnóstico, identificou-se que a empresa atua sem possuir licença ambiental, cadastro no IBAMA e não tem o PGRS. A sugestão é que a organização regularize a situação por meio da contratação de uma empresa especializada na área ambiental, para que lhe repasse as orientações, realizando as solicitações e criando o PGRS. Desse modo, a empresa atuará de forma legal, causando o mínimo de impactos ao meio ambiente.

Os custos envolvidos para regularização da empresa são referentes as taxas que devem ser recolhidas e para o pagamento do serviço realizado por uma empresa de consultoria.

8.6 Produção

No Quadro 11, encontra-se o plano de ação com relação a produção.

Quadro 11 - Plano de ação da produção

ÁREA	PRODUÇÃO	PRODUÇÃO
PONTO DE MELHORIA	Cronometragem	Metas de Produção
SITUAÇÃO	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos	Possui metas informais
O QUE FAZER?	Aplicar a cronometragem nos processos produtivos da empresa	Estabelecer metas de produção para um acompanhamento da eficiência
COMO FAZER?	Pegar um cronometro e cronometrar os processos	Conhecer as rotinas executadas nos processos produtivos e os tempos necessários, estabelecer um tempo adequado para cada parte e criar metas de produção semanal
ATÉ QUANDO?	Março 2022	Março 2022
QUEM SERÁ RESPONSÁVEL?	Encarregado de produção	Encarregado de produção
ONDE?	Na empresa	Na empresa
CUSTO	Sem custo	1.000,00

Fonte: Autor do trabalho (2021).

O ponto identificado é em relação à cronometragem dos processos produtivos, o qual atualmente a empresa não faz. A sugestão é que seja aplicada essa técnica, para se conhecer os tempos de cada processo, identificar gargalos e estabelecer metas de produção para o acompanhamento da eficiência dos processos. O custo está relacionado para o desenvolvimento de um sistema para que seja possível controlar e estabelecer as metas.

8.7 Qualidade

A qualidade também é algo a ser pensado na empresa, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 - Plano de ação da qualidade

ÁREA	QUALIDADE	QUALIDADE
PONTO DE MELHORIA	Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores	Controle dos Processos
SITUAÇÃO	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
O QUE FAZER?	Realizar uma pesquisa de satisfação dos colaboradores.	Estabelecer indicadores e metas para o controle dos processos.
COMO FAZER?	Desenvolver e aplicar um questionário com os funcionários	Analisar os processos principais e criar indicadores de desempenho
ATÉ QUANDO?	Abril 2022	Abril 2022
QUEM SERÁ RESPONSÁVEL?	Gestor	Gestor
ONDE?	Na empresa	Na empresa
CUSTO	5.000,00	Sem custo

Fonte: Autor do trabalho (2021).

A satisfação dos colaboradores não é mensurada. A sugestão é realizar uma pesquisa de satisfação através de um questionário, para avaliar como está esse ponto e, caso necessário, realizar ações para melhoria da satisfação.

O controle dos processos principais do negócio não possui indicadores e metas definidos. A orientação é que sejam estabelecidos indicadores e metas pelo gestor, para avaliar o desenvolvimento dessas atividades.

9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Com base no plano de ação, estabeleceu-se o cronograma para implantação das ações de melhorias para organização, conforme o Quadro 13. A sugestão é que sejam implantadas as mudanças ao longo do ano de 2022.

Quadro 13 – Cronograma

ÁREA	PONTO DE MELHORIA	AÇÃO	DATA
GESTÃO	Missão da Empresa	Tornar a missão da empresa conhecida e entendida por todos os colaboradores	jan/2022
GESTÃO	Visão da Empresa	Tornar a visão da empresa conhecida e entendida por todos os colaboradores	jan/2022
GESTÃO	Objetivo da Empresa	Definir os objetivos da empresa e tornar conhecido pelos colaboradores	jan/2022
GESTÃO	Indicadores e Metas	Estabelecer indicadores relacionados as estratégias da empresa e acompanhá-los	jan/2022
GESTÃO	Plano de Ação	Desenvolver planos de ação para que a empresa alcance as	jan/2022

		metas relacionadas às estratégias	
MEIO AMBIENTE	Licença Ambiental	Obter a licença ambiental da empresa	fev/2022
MEIO AMBIENTE	Cadastro Técnico Federal – IBAMA	Obter o certificado de Regularidade no IBAMA	fev/2022
MEIO AMBIENTE	PGRS – Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Ter um PGRS e adequar seus processos	fev/2022
PRODUÇÃO	Cronometragem	Aplicar a cronometragem nos processos produtivos da empresa	mar/2022
PRODUÇÃO	Metas de Produção	Estabelecer metas de produção para um acompanhamento da eficiência	mar/2022
QUALIDADE	Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores	Realizar uma pesquisa de satisfação dos colaboradores	abr/2022
QUALIDADE	Controle dos Processos	Estabelecer indicadores e metas para o controle dos processos	abr/2022
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Estímulos à inovação	Incentivar à inovação e definir	jun/2022

		formas de estímulo aos colaboradores	
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Sugestões dos Funcionários	Estabelecer um método formal para coleta de sugestões	jun/2022
MARKETING	Planejamento de <i>Marketing</i>	Realizar o planejamento do <i>marketing</i> da empresa	jul/2022
MARKETING	Comunicação com os Clientes	Estabelecer um canal formal de comunicação direto com os clientes para o recebimento de feedback, sugestões, reclamações	jul/2022
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Planejamento de <i>Marketing Digital / Virtual</i>	Realizar um planejamento do <i>marketing</i> digital	ago/2022
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Redes Sociais e Fanpage	Manter o <i>Facebook</i> atualizado	ago/2022

Fonte: Autor do trabalho (2021).

10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

A avaliação da viabilidade financeira operacional é importante para uma análise e uma recomendação de investimentos operacionais.

10.1 Investimentos

Os investimentos podem ocorrer de diversas formas nos ambientes empresariais. Segundo Bruni e Famá (2017, p. 1), “um investimento pode ser caracterizado genericamente como um sacrifício hoje em prol da obtenção de uma série de benefícios futuros”. Nesse sentido, investimentos podem ser realizados de diversas formas, como a compra de um maquinário novo, o treinamento dos colaboradores, entre outros.

O investimento proposto para empresa é o aumento da linha de produtos. A sugestão é que a organização aumente a sua linha com novas medidas de pneus e/ou desenhos. A estimativa de custo é de R\$ 30.000,00 para compra de moldes e máquinas necessárias para produção de novos produtos.

Além disso, estão previstos mais R\$ 22.200,00, para que sejam realizadas as atividades propostas no plano de ação ao longo de 2022. Sendo nas áreas de gestão, inovação do produto, marketing digital, meio ambiente e qualidade. Ainda, identificou-se que a empresa poderia começar a vender pela internet, para isso, estima-se um custo de R\$ 3.000,00, sendo utilizado para desenvolver uma plataforma de vendas para empresa.

10.2 Custos

Os custos são desembolsos de dinheiro que a empresa realiza para o desenvolvimento de suas atividades. Segundo Martins (2018, p. 10) é o “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

Na empresa do estudo, existem custos diretos à fabricação dos seus produtos e, existem custos para manter o funcionamento das atividades da empresa. No Quadro 14, encontra-se a projeção de custos fixos da empresa.

Quadro 14 – Projeção Custos Fixos da Empresa (Mensal)

DESCRIÇÃO	VALOR
<i>INTERNET</i>	300,00
SALÁRIOS	10.000,00
ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE	500,00
TELEFONE	150,00

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Os custos fixos mensais relacionam-se com a *internet*, contabilidade, telefone e salários. Com base nisso, realizou-se uma projeção dos valores na demonstração do resultado e exercício (DRE), balanço patrimonial e fluxo de caixa.

Já com relação aos custos variáveis, estão relacionados a produção dos produtos e a sua matéria-prima. Sendo a lona, a borracha e a tinta os principais. Estes não puderam ser identificados, pois, variam em função do lote de compra, em que, a cada negociação o preço pode mudar e, além disso, estes custos são diferentes para cada um dos produtos da empresa.

10.3 Demonstração do Resultado do Exercício

A DRE constitui uma ferramenta para visualização dos resultados brutos, operacionais e líquidos de uma empresa durante um período analisado. Sendo assim:

A demonstração de resultados fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período. As mais comuns são as demonstrações de resultados relativas ao período de um ano, encerradas em uma data específica, normalmente 31 de dezembro do ano civil (GITMAN; ZUTTER, 2017, p. 60).

Com a análise da DRE, torna-se possível identificar importantes informações, como a representação dos custos e despesas da empresa de acordo com o seu tipo, podendo identificar onde estão concentrados os mais relevantes. No Quadro 15, encontra-se a projeção da DRE para o ano de 2021 da empresa.

Quadro 15 – Projeção DRE da Empresa

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
CONTAS	2021
RECEITA OPERACIONAL BRUTA NA VENDA DE MERCADORIAS	1.722.550,00
Vendas de Mercadorias	
(-) Impostos a Pagar	430.637,50
(=) Receita Líquida de Vendas	1.291.912,50
(-) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	706.245,50
(=) LUCRO BRUTO	585.667,00
DESPESAS OPERACIONAIS	
(-) Despesas com Vendas	17.225,50
(-) Despesas de Pessoal	130.242,41
(-) Despesas Administrativas	121.400,00
(-) Outras Despesas Operacionais	80.200,00
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	236.599,09
(+) OUTRAS RECEITAS	
(-) OUTRAS DESPESAS	
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DAS DEDUÇÕES	236.599,09
(-) Provisão para Imposto de Renda	35.489,86
(-) Provisão para Contribuição Social	11.890,92
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS AS DEDUÇÕES	189.218,30

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Com base nas projeções, estima-se que a empresa já esteja tendo lucro com o capital investido inicialmente.

10.4 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é mais uma das importantes demonstrações financeiras para as empresas, em que ajuda a entender e analisar a situação da empresa em determinado período. Assim:

O Balanço Patrimonial uma demonstração resumida da posição financeira da empresa em um dado momento. A demonstração iguala os ativos da empresa (o que ela possui) com o seu financiamento, que pode ser tanto dívidas (o que ela deve, também chamadas de capital de terceiros) quanto patrimônio líquido (o que é fornecido pelos proprietários, também chamado capital próprio) [...] (GITMAN; ZUTTER, 2017, p. 62 – 63).

Por meio do balanço, torna-se possível visualizar os ativos e passivos da empresa, de modo a perceber o que ela possui de bens e direitos e o que apresenta em termos de obrigações.

O Quadro 16 mostra a projeção do balanço patrimonial da empresa do ano de 2021.

Quadro 16 – Projeção Balanço Patrimonial da empresa

BALANÇO PATRIMONIAL	
CONTA	2021
ATIVO	
ATIVO CIRCULANTE	
Disponibilidades	
Caixa	113.530,98
Bancos Conta Movimento	75.687,32
Estoques	
Estoque de Mercadorias	60.000,00
Estoque de Materiais de Consumo	41.553,50
Contas a Receber	
Clientes	153.400,00
TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE	444.171,80
ATIVO NÃO CIRCULANTE	
Imobilizado	
Computadores e Periféricos	2.000,00
(-) Depreciação Acumulada	400,00
Veículos	200.000,00
(-) Depreciação Acumulada	40.000,00
Móveis e Utensílios	20.000,00
(-) Depreciação Acumulada	2.000,00
Imóveis	1.000.000,00
(-) Depreciação Acumulada	40.000,00
TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE	1.139.600,00
TOTAL DO ATIVO	1.583.771,80
PASSIVO	
PASSIVO CIRCULANTE	
Obrigações com Fornecedores	
Fornecedores a Pagar	62.894,00
Obrigações Tributárias	
Impostos a Recolher	
Impostos e Taxas A Recolher	38.350,00
Provisões	
Provisão do Imposto de Renda	35.489,86

Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias	
Salários	6.976,67
Contribuições previdenciárias a Recolher	970,00
Provisões	
Provisões para Férias	2.831,11
Outras Obrigações	
Contas a pagar	20.334,00
TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE	167.845,64
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Capital Social	50.000,00
Lucros Acumulados	1.365.926,16
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.415.926,16
TOTAL DO PASSIVO	1.583.771,80

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Com a projeção do balanço, percebe-se que a empresa está se desenvolvendo ao longo dos anos. Além disso, já apresenta um resultado positivo com suas operações.

10.5 Fluxo De Caixa

O fluxo de caixa trata-se de uma demonstração das entradas e saídas de uma empresa durante um período analisado, ou seja:

A demonstração de fluxos de caixa é um resumo de caixa durante o período considerado. Ela fornece informações sobre os fluxos de caixa operacionais de investimento e de financiamento da empresa e concilia tais fluxos com as variações dos saldos de caixa e títulos negociáveis no período (GITMAN; ZUTTER, 2017, p. 68).

Através do fluxo de caixa percebe-se os valores que entram e saem de uma empresa ao longo de um período analisado, como em 1 ano, conforme demonstrado no Quadro 17.

Quadro 17 – Projeção Fluxo de Caixa da Empresa

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Recebimento vendas	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 120.300,00	R\$ 120.300,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 101.350,00
Outros recebimentos												
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 120.300,00	R\$ 120.300,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 153.400,00	R\$ 101.350,00
SÁIDAS												
Fornecedores	R\$ 62.894,00	R\$ 62.894,00	R\$ 62.894,00	R\$ 62.894,00	R\$ 62.894,00	R\$ 49.323,00	R\$ 49.323,00	R\$ 62.894,00	R\$ 62.894,00	R\$ 62.894,00	R\$ 62.894,00	R\$ 41.553,50
Folha de pagamento	R\$ 6.976,67	R\$ 4.246,67	R\$ 9.100,00	R\$ 9.100,00	R\$ 9.100,00	R\$ 9.100,00	R\$ 9.100,00	R\$ 9.100,00	R\$ 9.100,00	R\$ 9.100,00	R\$ 9.100,00	R\$ 6.976,67
INSS a recolher	R\$ 970,00	R\$ 1.060,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 1.760,92
FGTS	R\$ 613,33	R\$ 373,33	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 613,33
Impostos s/ vendas	R\$ 38.350,00	R\$ 38.350,00	R\$ 38.350,00	R\$ 38.350,00	R\$ 38.350,00	R\$ 30.075,00	R\$ 30.075,00	R\$ 38.350,00	R\$ 38.350,00	R\$ 38.350,00	R\$ 38.350,00	R\$ 25.337,50
Energia elétrica	R\$ 7.500,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 7.500,00
Telefone	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Serviços contabilidade	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Combustíveis	R\$ 4.800,00	R\$ 3.200,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 4.800,00
Manut. de veiculos	R\$ 2.500,00							R\$ 2.500,00				
Manutenção fábrica	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Comissões	R\$ 1.534,00	R\$ 1.534,00	R\$ 1.534,00	R\$ 1.534,00	R\$ 1.534,00	R\$ 1.203,00	R\$ 1.203,00	R\$ 1.534,00	R\$ 1.534,00	R\$ 1.534,00	R\$ 1.534,00	R\$ 1.013,50
Férias	R\$ 2.831,11	R\$ 6.471,11	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.831,11
13º salário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ 4.209,08
Internet	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 130.919,11	R\$ 125.079,11	R\$ 131.128,00	R\$ 131.128,00	R\$ 131.128,00	R\$ 108.951,00	R\$ 108.951,00	R\$ 133.628,00	R\$ 131.128,00	R\$ 131.128,00	R\$ 136.128,00	R\$ 98.545,61
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 22.480,89	R\$ 28.320,89	R\$ 22.272,00	R\$ 22.272,00	R\$ 22.272,00	R\$ 11.349,00	R\$ 11.349,00	R\$ 19.772,00	R\$ 22.272,00	R\$ 22.272,00	R\$ 17.272,00	R\$ 2.804,39
2 SALDO ANTERIOR		R\$ 22.480,89	R\$ 50.801,78	R\$ 73.073,78	R\$ 95.345,78	R\$ 117.617,78	R\$ 128.966,78	R\$ 140.315,78	R\$ 160.087,78	R\$ 182.359,78	R\$ 204.631,78	R\$ 221.903,78
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R\$ 22.480,89	R\$ 50.801,78	R\$ 73.073,78	R\$ 95.345,78	R\$ 117.617,78	R\$ 128.966,78	R\$ 140.315,78	R\$ 160.087,78	R\$ 182.359,78	R\$ 204.631,78	R\$ 221.903,78	R\$ 224.708,17
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	R\$ 22.480,89	R\$ 50.801,78	R\$ 73.073,78	R\$ 95.345,78	R\$ 117.617,78	R\$ 128.966,78	R\$ 140.315,78	R\$ 160.087,78	R\$ 182.359,78	R\$ 204.631,78	R\$ 221.903,78	R\$ 224.708,17

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Com base no fluxo de caixa projetado, percebe-se que a empresa vem obtendo um valor maior de entradas do que saídas ao longo de 2021, permitindo a organização fechar com um resultado positivo durante esse exercício.

10.6 Indicadores Financeiros

Indicadores financeiros são importantes ferramentas da administração financeira para avaliação de uma empresa. Em outras palavras:

Os índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis, que têm por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações contábeis (DA SILVA, 2017, p. 209).

Com os indicadores financeiros, torna-se possível avaliar a empresa na sua liquidez, no seu endividamento, na rentabilidade e os seus índices de atividade.

10.6.1 Índices de Liquidez

A liquidez de uma empresa pode ser medida por diversos indicadores, como a liquidez corrente, seca e geral. Assim:

A liquidez de uma empresa é medida por sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo no vencimento. A liquidez refere-se à solvência da posição financeira geral da empresa ou à facilidade com que pode pagar suas contas [...] (GITMAN; ZUTTER, 2017, p. 74).

Os índices de liquidez são importantes instrumentos para avaliar a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações. Sendo assim, indicam como se encontra a saúde financeira da empresa. Estão relacionados aos ativos que a organização possui para cobrir os seus passivos.

Nesta seção, encontra-se os três índices de liquidez citados anteriormente, para a empresa analisada neste trabalho.

10.6.1.1 Liquidez corrente

O primeiro índice analisado é a liquidez corrente. Segundo Gitman e Zutter (2017, p. 74), “o índice de liquidez corrente, um dos índices financeiros mais comumente mencionados, mede a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo [...]”. Este cálculo é realizado da seguinte maneira:

Equação 1 – Fórmula Índice de Liquidez Corrente

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

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O cálculo realizado foi o seguinte:

Equação 2 – Cálculo do Índice de Liquidez Corrente

$$\text{ILC} = \frac{444.171,80}{167.845,64} = 2,65$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

O índice de liquidez corrente da empresa é de R\$ 2,65. Isso demonstra que a empresa tem R\$ 2,65 para pagar cada R\$ 1,00 de obrigações. Dessa maneira, a empresa tem capacidade de cumprir com suas obrigações de curto prazo.

10.6.1.2 Liquidez seca

O segundo índice analisado é a liquidez seca. Gitman e Zutter (2017, p. 75) afirmam que “o índice de liquidez seca é similar ao índice de liquidez corrente, exceto pelo fato de que exclui o estoque, que geralmente é o ativo circulante menos líquido [...]”. O cálculo é realizado da seguinte forma:

Equação 3 – Fórmula Índice de Liquidez Seca

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

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

Para empresa analisada foi:

Equação 4 – Cálculo do Índice de Liquidez Seca

$$\text{ILS} = \frac{444.171,80 - 101.553,50}{167.845,64} = 2,04$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

O índice de liquidez seca encontrado foi de R\$ 2,04. Isso significa que, para cada R\$1,00, a empresa tem disponível R\$ 2,04 para o pagamento. Percebe-se que a empresa possui uma liquidez favorável mesmo descontando os estoques, o que permite a ela cumprir com suas obrigações com folga.

10.6.1.3 Liquidez geral

O terceiro índice analisado é a liquidez geral. Sendo assim:

A liquidez geral retrata a saúde financeira de curto e de longo prazo da empresa. Revela, para cada \$ 1,00 de dívidas totais (circulantes e longo prazo), quanto a empresa registra de ativos de mesma maturidade (circulante + não circulante) (NETO; LIMA, 2017, p. 110).

Esse índice faz a relação entre os ativos e passivos de uma empresa, demonstrando a liquidez geral da empresa, considerando não apenas o curto prazo como acontece na liquidez corrente. Para o cálculo, utiliza-se a fórmula:

Equação 5 – Fórmula Índice de Liquidez Geral

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

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O valor encontrado foi de:

Equação 6 – Cálculo do Índice de Liquidez Geral

$$ILG = \frac{444.171,80 + 0}{167.845,64 + 0} = 2,65$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

A liquidez geral da empresa repete a liquidez corrente, considerando que a empresa não possui realizável a longo prazo e nem passivo a longo prazo. Dessa forma, a empresa tem uma liquidez geral confortável.

10.6.2 Índices de Endividamento

Os índices de endividamento podem ser medidos por alguns índices: índice de endividamento e o índice de cobertura de juros. Para Gitman e Zutter (2017, p. 79), “o índice de endividamento de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros [...]”.

O nível de endividamento é relevante para as empresas, pois é possível reconhecer como anda a sua saúde financeira. Essas informações são úteis não apenas para organização, servem também para os *stakeholders*, como os fornecedores e investidores em potencial.

10.6.2.1 Índice de endividamento

O primeiro índice a ser analisado é o índice de endividamento. Gitman e Zutter (2017, p. 81) afirmam que “o índice de endividamento da empresa mede a proporção do total do ativo financiado pelos credores da empresa. Quanto mais alto for esse índice, maior é o montante de capital de terceiros usados para gerar lucros [...]”.

Com o índice de endividamento, é possível visualizar o quanto a empresa tem de capital de terceiros nos negócios. Quanto maior o índice, maior pode ser o risco da organização não saldar as suas obrigações. Para o cálculo, utiliza-se a seguinte fórmula:

Equação 7 – Fórmula Índice de Endividamento

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

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O cálculo realizado foi:

Equação 8 – Cálculo do Índice de Endividamento

$$IE = \frac{167.845,64}{1.583.771,80} = 0,1060 * 100 = 10,60\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Em análise ao índice de endividamento da empresa encontrou-se o valor de 10,60%, o que mostra que a empresa não possui muitas obrigações. Conforme o balanço, é possível perceber que esse endividamento é de curto prazo, constituído por contas como pagamento de impostos, salários e direitos trabalhistas.

10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

Segundo Gitman e Zutter (2017, p. 82), “o índice de cobertura de juros mede a capacidade da empresa de fazer o pagamento de juros contratuais. Quanto mais alto for o valor desse índice, maior a capacidade de pagamento de juros da empresa. [...]”.

É indispensável para qualquer empresa que tenha endividamento apresentar a capacidade de pagamento. Além disso, quando uma organização capta recursos de terceiros, existe os juros a serem pagos. Dessa forma, quando a empresa vai realizar o pagamento, precisa devolver o montante emprestado acrescido de juros.

Quando o índice de cobertura de juros é abaixo de 1, significa que a empresa pode apresentar dificuldades para honrar com as suas obrigações. Para calcular esse índice, utiliza-se da seguinte fórmula:

Equação 9 – Fórmula Índice de Cobertura de Juros

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro Antes de Juros e IR}}{\text{Despesas de Juros}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

A empresa deste trabalho não possui dívidas de financiamentos ou empréstimos. Portanto, não tem juros a serem pagos.

10.6.3 Índices de Atividade

Os índices de atividade podem ser medidos de diversas formas, sendo elas: o prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento, giro do estoque e giro do ativo. Assim:

Os índices de atividade medem a velocidade com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa – entradas ou saídas. Em certo sentido, os índices de atividade medem a eficiência com que a empresa opera em uma série de dimensões, tais como gestão do estoque, desembolsos e recebimentos [...] (GITMAN; ZUTTER, 2017, p. 76).

Com esses cálculos, pode-se visualizar se os prazos para recebimento dos clientes e para pagamento dos fornecedores estão ajustados de maneira favorável para empresa. Além disso, se o estoque está ou não se renovando várias vezes, também é possível perceber os resultados da organização baseado nos seus ativos utilizados.

Nesta seção, encontram-se os cálculos dos quatro índices de atividade citados anteriormente para empresa analisada.

10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

O prazo médio de recebimento, segundo Gitman e Zutter (2017, p. 77) mostra “o tempo médio necessário para receber as contas a receber”. Esse índice interfere diretamente no equilíbrio das contas da empresa, estando diretamente relacionado com o prazo médio de recebimento dos clientes.

Um prazo muito longo ou curto pode ser ou não favorável para empresa, depende da sua estratégia de equilíbrio entre os recebimentos e os pagamentos. O cálculo é realizado pela seguinte fórmula:

Equação 10 – Fórmula Prazo Médio de Recebimento

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Contas a Receber}}{\text{Receita de Vendas Média por dia}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O resultado obtido foi de:

Equação 11 – Cálculo do Prazo Médio de Recebimento

$$\text{PMR} = \frac{153.400,00}{1.722.550,00/365} = 32,50$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Com relação ao prazo médio de recebimento, o resultado foi de 32,5 dias. Isso demonstra que a empresa leva pouco mais de 1 mês para receber dos seus clientes.

10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

De acordo com Gitman e Zutter (2017, p. 78) o prazo médio de pagamento mede “o tempo médio de pagamento das contas devidas pela empresa aos fornecedores”. Esse índice está relacionado com as políticas de crédito dos fornecedores da empresa. Organizações diferentes tendem a ter políticas distintas. O cálculo é realizado pela fórmula:

Equação 12 – Fórmula Prazo Médio de Pagamento

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras médias por dia}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

Assim, o resultado obtido para esse indicador foi de:

Equação 13 – Cálculo do Prazo Médio de Pagamento

$$\text{PMP} = \frac{62.894,00}{706.245,50/365} = 32,50$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

O prazo médio para pagamento da empresa é de 32,5 dias. Sendo, assim, os fornecedores da empresa trabalham com uma política de pagamento com prazos de cerca de 1 mês. Nota-se também, que o prazo é igual para o recebimento dos clientes, o que faz com que ela necessite ter um capital de giro para honrar com suas obrigações. Embora o prazo médio entre os índices seja iguais, nem sempre a empresa recebe antes ou no mesmo dia em que precisa pagar o seu fornecedor. Assim, o ideal seria que o prazo médio de recebimento seja menor que o valor do indicador de pagamento.

10.6.3.3 Giro do estoque

Este índice, segundo Gitman e Zutter (2017, p. 76), “mede a atividade (ou liquidez) do estoque de uma empresa”. É importante analisar esse indicador comparando com o índice de outras empresas do mesmo setor ou com o histórico da própria organização, para que seja possível avaliar o seu desempenho. O cálculo é realizado pela fórmula:

Equação 14 – Fórmula Giro do Estoque

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}{\text{Estoque}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O cálculo realizado foi o seguinte:

Equação 15 – Cálculo do Giro do Estoque

$$GE = \frac{706.245,50}{60.000/365} = 11,77 \text{ vezes}$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

O giro do estoque da empresa é de 11,77 vezes ao ano. Isso mostra que a empresa consegue fazer girar o seu estoque, não deixando os produtos parados por muito tempo. Com isso, entende-se que o estoque se renova a cada mês. Não foi possível localizar o giro do estoque de outra organização do mesmo segmento produtivo para realizar uma comparação.

10.6.3.4 Giro do ativo

O giro do ativo ou giro do ativo total, para Gitman e Zutter (2017, p. 78), é o “índice que indica a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas”. Quanto maior esse índice, mais eficiente a empresa está sendo no uso dos seus ativos para geração de receita.

Valores mais elevados para esse indicador evidencia que os ativos estão sendo bem utilizados e gerando resultados para a empresa. O cálculo é realizado da seguinte forma:

Equação 16 – Fórmula Giro do Ativo Total

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

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O resultado obtido foi de:

Equação 17 – Cálculo do Giro do Ativo Total

$$GAT = \frac{1.722.550,00}{1.583.771,80} = 1,09$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

O giro do ativo total da empresa é de 1,09 ou 109%, o que mostra que a empresa está tendo uma receita de vendas favorável, a qual está 9% acima do total de seus ativos.

10.6.4 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade servem para verificar os resultados de uma empresa. Segundo Neto e Lima (2017, p. 115), “esses indicadores têm por objetivo avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões”.

Com esses índices, é possível perceber se houve ou não lucro para uma organização, se o capital investido está dando retorno etc. Nesta seção, encontram-se calculados as margens de lucro bruto, líquido e operacional, além do retorno sobre o ativo total (ROA) e do retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

10.6.4.1 Margem de lucro bruto

O primeiro índice de rentabilidade é a margem de lucro bruto. Segundo Gitman e Zutter (2017, p. 83), essa margem “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, a tendência é que seja mais positivo para empresa, pois, sobra mais para o pagamento dos demais custos e despesas. O cálculo é realizado pela fórmula:

Equação 18 – Fórmula Margem de Lucro Bruto

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{\text{Receita de Vendas} - \text{Custos das Mercadorias Vendidas}}{\text{Receita de Vendas}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O cálculo realizado foi de:

Equação 19 – Cálculo da Margem de Lucro Bruto

$$\text{MLB} = \frac{1.722.550,00 - 706.245,50}{1.722.550,00} = 0,59 * 100 = 59\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

A margem de lucro bruto da empresa é de 59%. Isso sinaliza uma situação favorável para a empresa, pois possui uma alta porcentagem restante para o pagamento das despesas operacionais, impostos e a contribuição social.

10.6.4.2 Margem de lucro operacional

O segundo índice de rentabilidade é a margem de lucro operacional, que:

Mede a porcentagem de cada unidade monetária da receita de vendas que sobra após a dedução de todos os custos e despesas, não incluindo juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais; é o “lucro puro” obtido por cada unidade monetária da receita de vendas (GITMAN; ZUTTER, 2017, p. 84).

Com o cálculo da margem de lucro operacional, é possível visualizar o resultado da empresa antes que sejam pagos os juros e o seu imposto de renda. O cálculo é realizado pela fórmula:

Equação 20 – Fórmula Margem de Lucro Operacional

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

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O resultado obtido foi de:

Equação 21 – Cálculo da Margem de Lucro Operacional

$$\text{MLO} = \frac{236.599,09}{1.722.550,00} = 0,1374 * 100 = 13,74\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Com o cálculo da margem de lucro operacional, obteve-se o resultado de 13,74%. Considerando-se que a margem de lucro bruto foi de 59%, percebe-se que as despesas operacionais consomem uma fatia considerável dos resultados das vendas. Em outras palavras, essas despesas são importantes na composição do total de pagamentos que a organização deve realizar.

10.6.4.3 Margem de lucro líquido

A margem de lucro líquido, conforme Gitman e Zutter (2017, p. 85), “mede a porcentagem de cada unidade monetária da receita de vendas que sobra após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais”.

Quando a margem de lucro líquido apresentar valores mais elevados, a empresa estará em uma melhor situação, pois indica a magnitude dos lucros obtidos pela organização. Deve-se considerar a média setorial desse indicador para avaliar se a margem de uma organização é boa ou não. Para calculá-la, utiliza-se a fórmula:

Equação 22 – Fórmula Margem de Lucro Líquida

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

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

A margem de lucro líquido obtida foi de:

Equação 23 – Cálculo da Margem de Lucro Líquida

$$\text{MLL} = \frac{189.218,30}{1.722.550,00} = 0,1098 * 100 = 10,98\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

A margem de lucro líquido da empresa é de 10,98%. Isso mostra que a empresa está lucrativa depois do pagamento de suas obrigações, como impostos. Não foi possível comparar com a margem de outra empresa.

10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

O retorno sobre o ativo total ou simplesmente ROA, segundo Gitman e Zutter (2017, p. 85), “mede a eficácia geral da administração na geração de lucro com o ativo disponível. Também chamado de retorno sobre investimento (ROI – *return on investment*)”. Esse índice mostra o quanto uma empresa é rentável utilizando o seu ativo. Quanto maior for o valor desse indicador, melhor para a organização. Para o cálculo utiliza-se a seguinte fórmula:

Equação 24 – Fórmula Retorno Sobre o Ativo Total

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro Disponível aos Acionistas Ordinários}}{\text{Total dos Ativos}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O resultado obtido para ROA foi de:

Equação 25 – Cálculo do Retorno Sobre o Ativo Total

$$\text{ROA} = \frac{189.218,30}{1.583.771,80} = 0,1195 * 100 = 11,95\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

Com o cálculo do ROA da empresa, percebe-se que a empresa tem um ganho com relação ao seu total de ativos em 11,95%. A margem de lucro líquida foi de 10,98%, o que sugere que a empresa está sendo lucrativa e trazendo retorno para o seu proprietário.

10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

Outro indicador de rentabilidade é o retorno sobre o patrimônio líquido. Nesse contexto:

Este índice mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários. Em outras palavras, para cada unidade monetária

de recursos próprios (patrimônio líquido) investido na empresa, mede-se quanto os acionistas auferem de lucro [...] (NETO, 2021. P. 83).

O ROE permite saber o retorno que os sócios estão tendo com a empresa. Quanto maior for o seu valor, melhor tende a ser para os acionistas. O cálculo é realizado da seguinte forma:

Equação 26 – Fórmula Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{PL Médio}}$$

Fonte: Neto; Lima (2017).

O cálculo do ROE foi de:

Equação 27 – Cálculo do Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

$$\text{ROE} = \frac{189.218,30}{\text{R\$ } 1.408.926,16} = 0,1343 * 100 = 13,43\%$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

O retorno dos sócios com relação ao patrimônio da empresa é de 13,43%, o que representa um resultado positivo para a organização. Não foi possível realizar a comparação com os indicadores de outras empresas do mesmo segmento.

10.7 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio acontece quando uma empresa paga seus custos e despesas, ficando no zero a zero. Existem alguns tipos de ponto de equilíbrio, sendo eles: o econômico, financeiro e contábil. Neste trabalho, foi analisado apenas o ponto de equilíbrio contábil.

O ponto de equilíbrio contábil, segundo Martins (2018), ocorre quando todos os custos e despesas fixas forem cobertas pela soma das margens de contribuições, ponto em que contabilmente não se tem lucro nem prejuízo.

A fórmula para cálculo do ponto de equilíbrio contábil em unidades é:

Equação 28 – Fórmula Ponto de Equilíbrio Contábil

$$\text{PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL} = \frac{\text{CF}}{\text{P} - \text{Cvu}}$$

Fonte: Neto; Lima (2017).

O CF representa o valor dos custos fixos da empresa. O P representa o preço de venda e, o Cvu refere-se aos custos e despesas variáveis unitários. Para o cálculo, foi estabelecido uma margem de contribuição ponderada dos produtos, onde foi considerado o volume de vendas de cada produto para se estabelecer uma proporção e estabelecer a margem de contribuição geral da empresa.

Para o cálculo realizou-se uma estimativa da margem de contribuição unitária de cada pneu, na sequência multiplicou-se esse resultado pela quantidade de vendas para encontrar o ponto de equilíbrio em reais para cada um dos produtos, com este valor foi calculado a proporção de contribuição de cada um e, com base nessa proporção identificou-se a quantidade para o ponto de equilíbrio de cada medida e por fim com a soma o ponto de equilíbrio total em unidades.

Equação 29 – Cálculo Ponto de Equilíbrio da Empresa

$$\text{PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL} = \frac{10.950}{64,44} = 169,92 \text{ unidades}$$

Fonte: Autor do trabalho (2022).

O ponto de equilíbrio contábil da empresa é de 170 unidades, considerando todos os produtos conforme as suas participações nas vendas da organização. Os dados utilizados para o cálculo do ponto de equilíbrio contábil podem ser encontrados no apêndice B.

10.8 Realidade X Projeções

Com base nos resultados de 2021, projetou-se o fluxo de caixa da empresa para o ano de 2022, considerando os investimentos para o aumento da linha de produtos da marca, conforme o Quadro 18.

Quadro 18 – Projeção Fluxo de Caixa (2022)

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Recebimento vendas	R\$ 162.900,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 127.062,00	R\$ 127.062,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 107.514,00
Outros recebimentos												
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 162.900,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 127.062,00	R\$ 127.062,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 107.514,00
SAÍDAS												
Fornecedores	R\$ 66.789,00	R\$ 69.700,00	R\$ 69.700,00	R\$ 69.700,00	R\$ 69.700,00	R\$ 52.095,42	R\$ 52.095,42	R\$ 69.700,00	R\$ 69.700,00	R\$ 69.700,00	R\$ 69.700,00	R\$ 44.080,74
Folha de pagamento	R\$ 7.276,67	R\$ 4.546,67	R\$ 9.700,00	R\$ 9.700,00	R\$ 9.700,00	R\$ 9.700,00	R\$ 9.700,00	R\$ 9.700,00	R\$ 9.700,00	R\$ 9.700,00	R\$ 9.700,00	R\$ 7.276,67
INSS a recolher	R\$ 1.011,71	R\$ 1.134,88	R\$ 959,34	R\$ 959,34	R\$ 959,34	R\$ 959,34	R\$ 959,34	R\$ 959,34	R\$ 959,34	R\$ 959,34	R\$ 959,34	R\$ 1.836,64
FGTS	R\$ 639,71	R\$ 399,71	R\$ 852,75	R\$ 852,75	R\$ 852,75	R\$ 852,75	R\$ 852,75	R\$ 852,75	R\$ 852,75	R\$ 852,75	R\$ 852,75	R\$ 639,71
Impostos s/ vendas	R\$ 40.725,00	R\$ 42.500,00	R\$ 42.500,00	R\$ 42.500,00	R\$ 42.500,00	R\$ 31.785,50	R\$ 31.785,50	R\$ 42.500,00	R\$ 42.500,00	R\$ 42.500,00	R\$ 42.500,00	R\$ 26.878,50
Energia elétrica	R\$ 7.500,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 7.500,00
Telefone	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Serviços contabilidade	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Combustíveis	R\$ 4.800,00	R\$ 3.200,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 4.800,00
Manut. de veículos	R\$ 2.500,00							R\$ 2.500,00				
Manutenção fábrica	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Comissões	R\$ 1.629,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.270,62	R\$ 1.270,62	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.075,14
Férias	R\$ 2.831,11	R\$ 6.471,11	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.831,11
13º salário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.329,67	R\$ 4.390,07
Investimentos Propostos	R\$ 15.450,00	R\$ 11.700,00	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00		R\$ 18.050,00		R\$ 2.000,00				
Internet	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 153.102,20	R\$ 148.302,37	R\$ 144.962,09	R\$ 148.962,09	R\$ 142.962,09	R\$ 132.243,63	R\$ 114.193,63	R\$ 147.462,09	R\$ 142.962,09	R\$ 142.962,09	R\$ 148.291,76	R\$ 103.258,58
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 9.797,80	R\$ 21.697,63	R\$ 25.037,91	R\$ 21.037,91	R\$ 27.037,91	R\$ 5.181,63	R\$ 12.868,37	R\$ 22.537,91	R\$ 27.037,91	R\$ 27.037,91	R\$ 21.708,24	R\$ 4.255,42
2 SALDO ANTERIOR		R\$ 9.797,80	R\$ 31.495,44	R\$ 56.533,35	R\$ 77.571,26	R\$ 104.609,17	R\$ 99.427,55	R\$ 112.295,92	R\$ 134.833,83	R\$ 161.871,74	R\$ 188.909,65	R\$ 210.617,90
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R\$ 9.797,80	R\$ 31.495,44	R\$ 56.533,35	R\$ 77.571,26	R\$ 104.609,17	R\$ 99.427,55	R\$ 112.295,92	R\$ 134.833,83	R\$ 161.871,74	R\$ 188.909,65	R\$ 210.617,90	R\$ 214.873,32
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	R\$ 9.797,80	R\$ 31.495,44	R\$ 56.533,35	R\$ 77.571,26	R\$ 104.609,17	R\$ 99.427,55	R\$ 112.295,92	R\$ 134.833,83	R\$ 161.871,74	R\$ 188.909,65	R\$ 210.617,90	R\$ 214.873,32

Fonte: Autor do trabalho (2022).

De acordo com o Quadro 18, projetou-se um aumento da receita de cerca de 9% no ano de 2022, considerando o crescimento de vendas dos produtos, inclusive dos novos pneus.

Para essa projeção, os custos considerados foram os mesmos do ano anterior. Além disso, os preços de venda dos pneus também foram repetidos. Foi alterada a quantidade de vendas das mercadorias e acrescentados novos produtos que a empresa passou a produzir ao longo do ano.

Por fim, foram incluídos os valores estimados de investimentos para empresa ao longo de 2022 para realização das ações propostas no plano de ação.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de pneus para motos é fortemente dominado por grandes marcas, que disponibilizam seus produtos no mercado nacional e internacional. Entretanto, existe espaço para fabricantes regionais, como é o caso da empresa deste estudo, que atua no mercado quando os consumidores necessitam substituir seus pneus.

Com a análise de mercado dessa companhia, tornou-se possível conhecer o seu cenário de atuação e identificar os seus principais pontos fortes e fracos, além de algumas oportunidades para serem exploradas pela empresa ou de ameaças a serem observadas.

Os pontos fortes da empresa foram com relação ao número de clientes ser grande e não haver grande concentração em apenas um dos compradores. Além disso, os preços mais baixos, se comparados com os grandes fabricantes, favorecem a atração de clientes. Com relação à qualidade, os produtos atendem à legislação e são certificados pelo INMETRO.

As oportunidades para a empresa são em relação à quantidade de emplacamentos, que causam uma ampliação da frota e, conseqüentemente, da demanda por pneus. Outro aspecto é a marca estar se tornando mais conhecida, o que faz com que mais pessoas tenham confiança e adquiram seus produtos. O aumento do preço do combustível é outro fator relevante, que gera a necessidade de as pessoas buscarem meios de transporte mais baratos, como a moto, o que aumenta a demanda pelos pneus. O crescimento da linha de produtos também é uma oportunidade a ser explorada pela empresa.

Nas ameaças, encontram-se os produtos concorrentes e/ou substitutos, como os pneus importados e os pneus remoldados. Em ambos os casos, o motivo causador é o preço, que faz com que esses produtos tenham espaço no mercado nacional.

Através do levantamento da estrutura organizacional, *layout*, processos e com a aplicação do diagnóstico empresarial, estabeleceu-se um plano de ação. Com sua aplicação, espera-se que a organização possa se posicionar mais estrategicamente no mercado e consiga melhorar seus resultados.

No diagnóstico empresarial, foram considerados os pontos relacionados à gestão, inovação do produto, *marketing*, *marketing* digital, meio ambiente, produção e qualidade. As áreas com piores avaliações foram a do *marketing* digital e do meio

ambiente. As dimensões com melhores avaliações foram a da qualidade e produção. Foram identificadas pelo menos duas sugestões para cada área estudada.

As análises de viabilidade operacional e financeira foram baseadas nas projeções de custos do balanço patrimonial, DRE e fluxo de caixa da empresa. Com isso, foram calculados os índices de liquidez, endividamento, atividade, rentabilidade e o ponto de equilíbrio contábil da empresa mensal em unidades.

Espera-se que a organização consiga aperfeiçoar seus resultados nos próximos anos, de modo a gerar maiores lucros aos proprietários e disponibilizar aos consumidores uma linha de produtos de alta qualidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 30 mai. 2021.

ANIP - Associação Nacional de Indústrias de Pneumáticos. Infográfico de vendas de pneus. Disponível em: https://www.anip.org.br/sitenovo/wp-content/uploads/2021/01/ANIP_infografico_DEZ_PORT.pdf. Acesso em: 09 mai. 2021.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522493265/pageid/8> > . Acesso em: 20 set. 2021.

BERTON, Luiz Hamilton; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502146013/>. Acesso em: 3 jun. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN). Resolução nº 913, de 28 de março de 2022. Dispõe sobre o uso de pneus em veículos. Brasília: Contran, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transito/conteudo-contran/resolucoes/Resolucao9132022.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2022.

BRASIL. Ministério Do Desenvolvimento, Indústria E Comércio Exterior. Portaria n.554 de 29 de outubro de 2015. 2015. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC002331.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2021.

BRUGNOLO, Mariano Filho. **Gestão estratégica de negócios**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547233143/>. Acesso em: 21 ago. 2022.

BRUNI, Adriano L; FAMÁ, Rubens. **Série Desvendando as Finanças - As Decisões de Investimentos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012910/>. Acesso em: 02 abr. 2022.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 30 mai. 2021

CRUZ, Tadeu. **Processos organizacionais & métodos**: BPM & tecnologias da informação, metodologia DOMP, desafios da revolução 4.0. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027488/>. Acesso em: 03 set. 2022

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010039/> >. Acesso em: 04 set. 2021.

DA SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 13. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. 9788522125784. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125784/>. Acesso em: 31 mai. 2022.

DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito. Frota nacional (Janeiro 2017): Frota por UF e Tipo de Veículo. Disponível em: https://gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transito/arquivos-denatran/estatisticas/renavam/2017/janeiro/frota_reg_uf-tipo_modelo_jan_2017.xls. Acesso em: 27 mai. 2021.

DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito. Frota nacional (Janeiro 2021): Frota por UF e Tipo de Veículo. Disponível em: https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transito/arquivos-denatran/estatisticas/renavam/2021/janeiro/frota_reg_uf_tipo_modelo_janeiro_2021.xlsx. Acesso em: 27 mai. 2021.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental - Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011159/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103076/>. Acesso em: 16 mai. 2021.

FERREIRA, Patrícia Carla. **Planejamento estratégico**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/186917/pdf/0>. Acesso em: 08 apr. 2021.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J.. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/151472/pdf/0>. Acesso em: 27 mar. 2022.

GONÇALVES, Sílvia Carolina Afonso. **Da ideia ao plano de negócios**. Curitiba: Contentus, 2021. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/191816/pdf/0>. Acesso em: 15 nov. 2022.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 23 mai. 2021.

HAWKINS, Del. MOTHERSBAUGH, David L. **Comportamento do Consumidor**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152373/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/168126/pdf/0>. Acesso em: 10 nov. 2022.

INMETRO. Como é feita a reforma de pneus e quais são os processos de reforma de pneus?. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inmetro/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-conformidade/reforma-de-pneus/como-e-feita-a-reforma-de-pneus-e-quais-sao-os-processos-de-reforma-de-pneus>. Acesso em: 14 ago. 2022.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson educacional do Brasil, 2010. Disponível em: < <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1243/pdf/0> >. Acesso em: 04 set. 2021.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63450-3/> >. Acesso em: 10 nov. 2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/> >. Acesso em: 22 nov. 2021.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. **Administrando Micro e Pequenas Empresas - Empreendedorismo e Gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595150393/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

LLATAS, Maria Virginia. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Pearson educacional do Brasil, 2018. Disponível em: <

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184194/pdf/0> >. Acesso em: 12 set. 2021.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018080/>. Acesso em: 27 mar. 2022.

NETO, Alexandre A. **Finanças corporativas e valor**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026184/>. Acesso em: 10 mai. 2022.

NETO, Alexandre A.; LIMA, Fabiano G. **Fundamentos de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010145/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;

RANCICH FILHO, Nestor Alberto; VANIN, Jorge Alexandre. **Administração estratégica**. Curitiba: InterSaberes, 2013. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/9990/pdf/0>. Acesso em: 09 apr. 2021.

ROCHA, Águida Garreth Ferraz. **Planejamento e gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183215/pdf/0>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SILVA, Rosinda Ângela da; SILVA, Olga Rosa da. **Qualidade, padronização e certificação**. Curitiba: Inter Saberes, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/52005/pdf/0>. Acesso em: 17 nov. 2022.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015386/>. Acesso em: 18 nov. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Plano de Ação	Primeira Avaliação	GESTÃO
	3	Visão da Empresa
()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
(103)	(X)	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	A visão não está definida.
	3	Missão da Empresa
()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
()	()	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
(110)	(X)	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	A missão não está definida.
	0	Objetivo da Empresa
()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
()	()	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
(118)	(X)	O objetivo não está definido.
	10	Estratégias da Empresa
(X)	()	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
()	()	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
()	()	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
()	()	As estratégias não estão definidas.
	0	Indicadores e Metas
()	()	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
()	()	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
()	()	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.
(132)	(X)	Não existem indicadores relacionados as estratégias.
Plano de Ação	Primeira Avaliação	GESTÃO
	0	Plano de Ação
()	()	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.
()	()	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
()	()	As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
(145)	(X)	Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
	6	Desempenho da Empresa
()	()	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio, como por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.
(150)	(X)	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
()	()	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.
()	()	Não é feita a análise do desempenho da empresa.
	10	Desenvolvimento Gerencial
(X)	()	Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
()	()	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
()	()	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
()	()	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
	3	Capacitação de Colaboradores
()	()	Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.
()	()	Os colaboradores são capacitados regularmente.
(165)	(X)	Os colaboradores são capacitados eventualmente.
()	()	Os colaboradores não são capacitados.
	6	Finanças da Empresa
()	()	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.
(171)	(X)	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	GESTÃO
	6	Práticas de Gestão
()	()	Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico de gestão, como por exemplo o MPE Brasil.
(181)	(X)	Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
()	()	Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
()	()	As práticas de gestão não demonstram melhorias.

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

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

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

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

Plano de Ação	Primeira Avaliação	MARKETING
	10	Marca (exceto o nome da empresa – quando o nome fantasia é registrado – aqui se refere à marca /moda/produto)
(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	Logomarca
(X)	()	Possui logomarca registrada.
()	()	Possui logomarca em processo de registro.
()	()	Possui logomarca mas não está registrada.
()	()	Não possui logomarca.
	3	Catálogo
()	()	Possui catálogo impresso, catálogo digital e design moderno.
()	()	Possui somente catálogo impresso (design moderno).
(357)	(X)	Possui somente catálogo digital, com os modelos e medidas.
()	()	Não possui / Não se aplica.
	10	Relação com Fornecedores (qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)
(X)	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, buscando constantemente a qualificação destes.
()	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.
()	()	Possui processo informal de comunicação com fornecedores.
()	()	Não possui processo de comunicação com fornecedores.
	0	Análise do Ciclo de Vida do Produto
()	()	Faz análise constantemente, avaliando que nível se encontra os produtos, utilizando a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto.
()	()	Faz análise do mix de produtos considerando a matriz BCG.
()	()	Faz análise esporadicamente, mas sem critérios.
(373)	(X)	Não analisa os produtos no ciclo de vida.
	10	Estratégia de Preço (análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)
(X)	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
()	()	Possui estratégia estruturada, mas informal.
()	()	Não possui estratégia de preço.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	MARKETING DIGITAL / VIRTUAL
		0 Estratégia de Marketing Digital / Virtual
	<input type="checkbox"/>	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Possui estratégia estruturada, mas informal.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Não possui estratégia.
404		
		0 Planejamento de Marketing Digital / Virtual
	<input type="checkbox"/>	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Não possui planejamento.
411		
		6 Site Institucional
	<input type="checkbox"/>	Site atualizado mensalmente, informações importantes, design moderno, fotos com resolução, interligado às redes sociais.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Site atualizado eventualmente, informações importantes, design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conectado às redes sociais.
416		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Site desatualizado (informações defasadas, contatos) desconectado às redes sociais.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não possui site institucional.
		0 Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)
	<input type="checkbox"/>	Possui loja com vendas crescentes, utiliza as ferramentas de gestão da web, atualizando-a mensalmente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Possui loja com vendas crescentes, não utiliza as ferramentas de gestão da web, atualizando-a mensalmente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Possui loja, não utiliza as ferramentas de gestão da web, está desatualizada a mais de 6 meses.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Não possui loja.
425		
		3 Redes Sociais e Fanpage
	<input type="checkbox"/>	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	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.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Está inserido em algumas redes sociais porém desatualizadas ou com poucas postagens.
431		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não está nas redes sociais.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	MARKETING DIGITAL / VIRTUAL
		0 Empresa On Line
	<input type="checkbox"/>	Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital na íntegra / totalidade.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.
444		
		6 Equipe
	<input type="checkbox"/>	Possui equipe de profissionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	O gestor administra as redes sociais da empresa e, o manuseio do site é terceirizado.
449		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não possui equipe específica, a alternância de pessoas no manuseio do site, da loja e das redes sociais é constante.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não possui pessoas e equipe.
		0 Ferramentas de Gestão
	<input type="checkbox"/>	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google AdSense).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google AdSense), mas utiliza algumas.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Não conhece as ferramentas de gestão.
458		
		0 Anúncios pagos via Google ou Redes Sociais
	<input type="checkbox"/>	Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Não ou não conhece estas ferramentas.
465		
		0 Marketing Vídeo
	<input type="checkbox"/>	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Possui apenas o vídeo institucional.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Não possui.
472		
		0 Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas
	<input type="checkbox"/>	de 60% até 100%.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	de 30% até 60%.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	até 30%.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Não faz vendas pela internet.
479		

Plano de Ação	Primeira Avaliação	MEIO AMBIENTE
	0	Licença Ambiental
()	()	Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.
()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença de instalação.
()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença prévia.
(504)	(X)	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.
	0	Cadastro Técnico Federal - IBAMA
()	()	Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.
()	()	Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.
()	()	Empresa possui o Certificado de Registro mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.
(511)	(X)	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.
	0	Política Ambiental
()	()	Empresa possui Política Ambiental que norteiam seus princípios e objetivos com relação à preservação do meio ambiente.
()	()	Empresa possui Política Ambiental, mas necessita de ajustes / atualização com relação à preservação do meio ambiente.
()	()	Empresa está em processo de construção da Política Ambiental (Há evidências?).
(518)	(X)	Empresa não tem Política Ambiental.
	0	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
()	()	Empresa possui PGRS com recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
()	()	Empresa possui PGRS sem recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
()	()	Empresa possui apenas o PGRS formalizado mas não há evidências que comprovem a execução do plano (NF, MTR, contratos de prestação de serviços, resíduos espalhados pelo fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.
(525)	(X)	Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.
	0	Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)
()	()	Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.
()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.
()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.
(532)	(X)	Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	MEIO AMBIENTE
	3	Destinação de Resíduos Gerados
()	()	Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
(542)	(X)	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
()	()	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
	3	Reciclagem de Resíduos
()	()	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
(549)	(X)	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
()	()	Não há coleta seletiva na empresa.
	0	Efluentes Líquidos
()	()	A empresa trata seus efluentes líquidos na própria planta e/ou armazena corretamente para posterior envio para tratamento em empresas de terceiros devidamente licenciadas. (Caso a empresa não gere efluentes líquidos pontuar neste item).
()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, possui documentação e/ou armazenamento esta apropriado.
()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, mas não possui documentação e/ou armazenamento esta precário.
()	()	Empresa utiliza água no processo produtivo e descarta sem tratamento.
	10	Captação de Água da Chuva
(X)	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. A água utilizado no processo produtivo é reciclada em circuito fechado e reutilizada.
()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. Não é tratada para o reuso.
()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, mas não trata a água antes do uso.
()	()	Não tem processo de captação da água da chuva.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	MEIO AMBIENTE
	0	Eficiência Energética (energia)
()	()	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, bem como, faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também muitas.
()	()	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 muitas.
()	()	Empresa está em processo de elaboração do Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas(PIE) com profissional habilitado.
(578)	(X)	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE.
	0	Indicadores de Desempenho
()	()	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, bem como, planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
()	()	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, mas não realiza planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
()	()	Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
(585)	(X)	Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

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

Plano de Ação	Primeira Avaliação	PRODUÇÃO
		10 Gerenciamento da Produção
(X)	()	Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
()	()	Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.
()	()	Os gestores da produção são pessoas oriundas do chão-de-fábrica.
()	()	Não possui gestores de produção.
		10 Habilidade / Polivalência
(X)	()	Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
()	()	Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
()	()	Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.
()	()	Não há funcionários com habilidade para trabalhar em outras máquinas.
		10 Instalações Elétricas
(X)	()	As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
()	()	As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
()	()	Não são adequadas mas a empresa possui condições de adequá-la.
()	()	As instalações elétricas não são adequadas ao processo produtivo.
		10 Espaço Físico
(X)	()	Os espaços são adequados à produção.
()	()	Os espaços são adequados parcialmente à produção.
()	()	Não são adequados mas há condições de ampliação.
()	()	Os espaços não são adequados e não há condições de ampliação.
		10 Capacidade de Produção
(X)	()	Tem capacidade para expandir a produção internamente e com a parceria de terceiros.
()	()	Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.
()	()	Está com a produção em sua capacidade máxima e não conta com a parceria de terceiros.
()	()	A capacidade de produção da empresa é muito baixa, não atendendo a demanda de pedidos.
		3 Equipamentos / Tecnologia / Maquinário
()	()	Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
()	()	Busca por novas tecnologias/mquinários/processos raramente ou quando realmente o mercado o cobra.
(878)	(X)	Possui maquinários de operação manual, capazes de atender as necessidades da empresa e a demanda de produtos.
()	()	Não possui maquinários e tecnologia suficientes para movimentar o setor produtivo da empresa.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	QUALIDADE
		10 Funções e Responsabilidades
	<input checked="" type="checkbox"/>	Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estão definidas e documentadas para algumas funções.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estão definidas informalmente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não estão definidas.
		10 Seleção de Colaboradores
	<input checked="" type="checkbox"/>	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A seleção é feita de forma intuitiva.
		3 Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
		10 Satisfação dos Clientes
	<input checked="" type="checkbox"/>	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal com amostra dos principais clientes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A satisfação dos clientes não é avaliada.
		10 Reclamações de Clientes
	<input checked="" type="checkbox"/>	As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	QUALIDADE
		6 Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos
	<input type="checkbox"/>	São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não são obtidas informações comparativas externas.
		10 Fornecedores da Empresa
	<input checked="" type="checkbox"/>	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
		10 Processos
	<input checked="" type="checkbox"/>	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
		6 Controle dos Processos
	<input type="checkbox"/>	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os processos principais do negócio não são controlados.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	QUALIDADE
		3 Saúde e Segurança no Trabalho
	<input type="checkbox"/>	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.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	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.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Os perigos e riscos são identificados informalmente e são tratados com ações corretivas e preventivas.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
		6 Certificações
	<input type="checkbox"/>	Possui duas ou mais certificações acreditadas ou por clientes.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Possui uma certificação acreditada ou por clientes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Está em processo de implantação de melhorias para a certificação acreditada ou por clientes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não possui certificação acreditada ou por clientes

APÊNDICE B – DADOS PARA O CÁLCULO DO PEC

Medida	QTD Vendas	% Equivalente	QTD PEC
90/90-18	300	16,45%	28
275-18	300	16,45%	28
250-17	200	9,87%	17
130/70-17	30	3,78%	6
100/80-17	30	2,80%	5
90/90-19	30	2,30%	4
80/100-14	300	14,80%	25
250-18	300	16,45%	28
90/80-16	30	2,14%	4
80/100-18	30	2,06%	3
110/90-17	30	2,96%	5
120/80-18	30	3,04%	5
110/70-17	30	2,80%	5
140/70-17	30	4,11%	7
TOTAL:	1670	100%	170