



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**DEISIANE SILVA BREGANHOLI
KELLY DIANE DE LIMA ROSA**

**RELATÓRIO TÉCNICO:
GAUCHO IND COM IMP EXP POLIMEROS EIRELI**

DEISIANE SILVA BREGANHOLI
KELLY DIANE DE LIMA ROSA

**RELATÓRIO TÉCNICO:
GAUCHO IND COM IMP EXP POLIMEROS EIRELI**

Relatório desenvolvido como requisito para aprovação na disciplina de Estágio Supervisionado I em Administração da Faculdade de Apucarana – FAP.

Prof. Orientador: Ana Paula Guimarães

DEISIANE SILVA BREGANHOLI
KELLY DIANE DE LIMA ROSA

RELATÓRIO TÉCNICO EMPRESARIAL:

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): Ana Paula Guimaraes
Faculdade de Apucarana

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

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

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Deisiane Silva Breganholi, com identidade número 12.976.816-9, registro acadêmico 406820, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico Empresarial, 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, 18 de Novembro de 2019

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Kelly Diane de Lima Rosa, com identidade número 10.412.087-3, registro acadêmico 406821, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico Empresarial 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, 18 de Novembro de 2019

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora por estar presente em cada passo deste caminho.

À nossa família pelo incentivo e companheirismo de todas as horas.

À professora e orientadora Ana Paula Guimarães, pelo apoio e motivação na realização de todas as etapas deste trabalho.

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

À empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli pela contribuição na realização deste estudo.

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

RESUMO

O objetivo desse trabalho é expandir o conhecimento interno e externo da empresa, facilitando o trabalho em conjunto de todos setores que a envolvem. Foi realizado a aplicação de um diagnóstico empresarial na empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, afim de identificar os pontos fortes e fracos da organização, para que esse diagnóstico fosse preciso, foi utilizado a pesquisa de campo através de análises presenciais sendo aspectos administrativos, operacionais e financeiros, além disso foram utilizadas outras ferramentas como: Matriz BCG, SWOT e ANSOFF. Após a coleta e estudo dos dados, compreendendo sua economia, riscos e oportunidades foi elaborado um plano de ação afim de proporcionar uma evolução positiva que é de suma importância para seu crescimento. Conclui-se que a pesquisa realizada na empresa, foi de suma importância para o melhor conhecimento do mercado, auxiliando no crescimento da empresa.

Palavras-chave: Diagnóstico. Plano de Ação. Setores.

ABSTRACT

The objective of this paper is to expand the company's internal and external knowledge, facilitating the working joint of all sectors involved. The application of a business diagnosis was performed at the company Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Eireli Polymers, in order to identify the strengths and weaknesses of the organization, so that this diagnosis could be accurate, re-research was used through on-site analysis and administrative, operational and financial aspects. Tools like: BCG Matrix, SWOT and ANSOFF. After collecting and studying the data, understanding its economy, risks and opportunities, an action plan was elaborated in order to provide a positive evolution that is extremely important for its growth. It is concluded that the research carried out in the company was of paramount importance for better knowledge of the market, helping in the growth of the company.

Keywords: Diagnosis. Action Plan. Sectors.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ponto de equilíbrio empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli	72
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz BCG da emp. Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli.....	24
Quadro 2 - Matriz SWOT da emp. Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli...	26
Quadro 3 - Matriz Ansoff da emp. Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli ...	28
Quadro 4 - Plano de ação para gestão	48
Quadro 5 - Plano de ação para Inovação.....	49
Quadro 6 - Plano de ação para o setor de marketing.....	50
Quadro 7 - Plano de ação para o Setor de Marketing Digital	51
Quadro 8 - Plano de ação para o setor de Meio Ambiente	51
Quadro 9 - Plano de ação para o setor de produção	52
Quadro 10 - Plano de ação para o setor de qualidade.....	53
Quadro 11 - Cronograma das Ações.....	54
Quadro 12 - Demonstração de resultado dos Exercícios	56
Quadro 13 - Balanço Patrimonial	58
Quadro 14 - Planilha de fluxo de caixa.....	60
Quadro 15 - Ponto de Eq. 2018 Gaucho Ind.Com.Imp.Exp. Polímeros Eireli	70
Quadro 16 - Planilha de fluxo de caixa com 15% de projeção 2018	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma atual da empresa Gaucho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli	32
Figura 2 - Layout da empresa Gaucho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli	34
Figura 3 - Fluxograma Horizontal Gaucho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli	35
Figura 4 - Fluxograma vertical do setor Diretor	36
Figura 5 - Fluxograma vertical do setor gerencial	37
Figura 6 - Fluxograma vertical do setor financeiro	37
Figura 7 - Fluxograma vertical do setor vendas	38
Figura 8 - Fluxograma vertical do setor produção	38
Figura 9 - Fluxograma vertical do setor compra	39
Figura 10 - Gráfico radar	41

LISTA DE SIGLAS

BCG Boston Consulting Group

DRE Demonstração do Resultado do Exercício

ILS Índice de Liquidez Seca

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

CDVU = Custos e Despesas Variáveis Unitária

CDVT = Custos e despesas variáveis totais

LC Liquidez corrente LG Liquidez Geral

MCT = Margem de Contribuição Total MCU = Margem de Contribuição Unitária ME

Microempreendedor

MLB Margem de lucro bruto

MLL Margem de lucro líquido

MLO Margem de lucro operacional

PMPF prazo médio de pagamento a fornecedores PNB Produto Nacional Bruto

PVU = Preço de Venda Unitário ROA Retorno sobre o ativo total

ROE Retorno sobre o patrimônio líquido RV = Receita com vendas

SWOT Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
2.	ANÁLISE DE MERCADO	17
2.1	Análise Macro ambiental	17
2.2	Apresentação setorial	17
2.2.1	Cinco Forças de Porter.....	18
2.2.1.1.	Rivalidades entre concorrentes	18
2.2.1.2.	Poderes de negociação dos Clientes	19
2.2.1.3.	Poderes de negociação dos Fornecedores	19
2.2.1.4.	Ameaças de produtos substituídos.....	19
2.2.1.5.	Ameaça de novos entrantes.....	20
2.2.	ANÁLISE DO SEGMENTO	20
2.3.1	Mercado Consumidor	20
2.3.2.	Mercado Concorrente.....	21
2.3.3.	Mercado Fornecedor	21
3.	ANÁLISE ESTRATÉGICA	23
3.1.	Matriz BCG.....	23
3.2.	Matriz SWOT	25
3.3.	Matriz Ansoff	27
4.	IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES	31
5.	ORGANIZAÇÃO	31
5.1.	HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	31
5.2.	Estrutura Organizacional (ORGANOGRAMA)	31
5.3.	Unidades Organizacionais atual da empresa Gaucho Ind. Com. Imp. Exp. Polímero Eireli	31
5.4.	Layout.....	33

5.5.	Processos Operacionais.....	34
6.	Observação da realidade Organizacional	40
7.	Análise e discussão dos Dados	42
7.1.	Gestão.....	42
7.2.	Inovação de produto.....	43
7.3.	Marketing.....	43
7.4.	Marketing digital	44
7.5.	Meio Ambiente.....	45
7.6.	Produção	45
7.7.	Qualidade	46
8.	PLANO DE AÇÃO	48
8.1.	Gestão.....	48
8.2.	Inovação de Produtos.....	49
8.3.	Marketing.....	50
8.4.	Marketing Digital.....	50
8.5.	Meio Ambiente.....	51
8.6.	Produção	52
8.7.	Qualidade	53
9.	CRONOGRAMA DAS AÇÕES	54
10.	VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL	55
10.1.	Investimentos	55
10.2.	Custos	55
10.3.	Demonstração Do Resultado e Exercício.....	56
10.4.	Balanço Patrimonial	57
10.5.	Fluxo de Caixa	59
10.6.	Indicadores Financeiros	60
10.6.1.	Índices de Liquidez.....	61
10.6.1.1	Liquidez corrente	61
10.6.1.2.	Liquidez Seca	62
10.6.1.3.	Liquidez Geral.	62
10.6.2.	Índices de Endividamento	63

10.6.2.1.	Índice de endividamento.....	63
10.6.2.2.	Índice de cobertura de juros.....	64
10.6.3.	Índices de Atividade	64
10.6.3.1.	Prazo médio de recebimento.....	64
10.6.3.2.	Prazo médio de pagamento	65
10.6.3.3.	Giro do estoque.....	66
10.6.3.4.	Giro do ativo.....	66
10.6.4.	Índices de Rentabilidade	67
10.6.4.1.	Margem de lucro bruto	67
10.6.4.2.	Margem de lucro operacional.....	68
10.6.4.3.	Margem de lucro líquido	68
10.6.4.4.	Retorno sobre o ativo total	68
10.6.4.5.	Retorno sobre o patrimônio líquido.....	69
10.7.	Ponto de Equilíbrio.....	70
10.8.	Realidade x projeções.....	72
11.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERENCIAS.....	77

1 INTRODUÇÃO

A análise de mercado foi realizada na empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, que tem como nome fantasia “Balões Happy Joy”, fabricantes de balões em látex, com variedades em tamanhos, cores e modelos como por exemplos balões em tamanho de 9, 8, 7, 6 e 5 cm, balões personalizados com várias estampas. Sua matriz está localizada na cidade de Califórnia – Paraná.

O setor de artigos para festas foi responsável por movimentar R\$ 17,2 bilhões no país no ano de 2018 de acordo com dados da Associação Brasileira de Eventos Sociais (ABRAFESTAS) deste total 16% são representados por festa infantis. De acordo com os dados do IBGE 20% da população é composta por crianças. A procura por estes produtos está aumentando cada vez mais, as festas não estão sendo somente em época de aniversários, mas também em batizados, descoberta de sexo do bebe, mês aniversário.

Para observar e avaliar a realidade organizacional da Empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, considerou-se pertinente dividir a pesquisa em duas etapas: a primeira etapa pesquisa bibliográfica, utilizando livros e artigos científicos. O segundo momento, se refere a pesquisa de campo, levantando informações da empresa para avaliar estrategicamente o mercado de atuação.

Outras ferramentas utilizadas foram matriz BCG, SWOT e ANSOFF para levantar estes itens dentro da empresa: Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, assim podendo avaliar e propor melhorias.

Para melhor atender e conhecer a empresa foi escolhido o sistema de gráfico radar, um procedimento original de expressar e comparar o desempenho de empresas e entidades econômicas, representando um notável avanço como ferramenta disponível para o controle gerencial. O gráfico radar apresenta grandes vantagens, quando comparado com outros instrumentos semelhantes.

2. ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é um dos objetos do plano de negócios que está relacionado ao marketing da organização. Ela tem o objetivo de apresentar o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. A análise do mercado permite conhecer o ambiente onde o produto/serviço se encontra. O mercado está composto pelo ambiente onde a empresa e produto se localiza, pela concorrência e pelo perfil do consumidor.

2.1 Analise Macro ambiental

A analise Macro ambiental, é composta por duas etapas a analise do ambiente externo e analise do ambiente interno, podendo assim identificar os aspectos negativos e positivos que existem na empresa.

Na analise macro ambiental externa os aspectos positivos serão encarados como oportunidades e os negativos como ameaças, e na analise macro ambiental interna os aspectos encontrados como positivos serão agrupados como ponto fortes e os negativos como pontos fracos.

O objetivo da analise macro ambiental externa é examinar todos os fatores externos que possam interferir na organização como: economia, politica, meio ambiente, cultura, tecnologia, entre outros. A analise macro ambiental interna possui o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos e a empresa possui internamente.

Os estudos realizados podem servir como apoio para estratégia de marketing, investimentos, atendimento ao cliente, etc.

2.2 Apresentação setorial

O setor de artigos para festas foi responsável por movimentar R\$ 17,2 bilhões no país no ano de 2018 de acordo com dados da Associação Brasileira de Eventos Sociais (ABRAFESTAS) deste total 16% são representados por festa infantis. De acordo com os dados do IBGE 20% da população é composta por crianças. A procura por estes produtos está aumentando cada vez mais, as festas não

estão sendo somente em época de aniversários, mas também em batizados, descoberta de sexo do bebe, mês aniversário.

O mercado de artigos para festa mesmo não sendo produtos de primeira necessidade como alimentos, produtos de higiene e outros, não tem enfrentado problemas com suas vendas e se mantem em alta.

2.2.1 Cinco forças de Porter

Essa análise tem como objetivo demonstrar a atratividade de um determinado mercado ou segmento de mercado. Proposto por Michael Porter as cinco forças objetivam deixar claro como cada um dos envolvidos influenciam, positiva ou negativamente, em seu negócio, tais como os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, além de identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas em termos de oportunidades ou ameaças. As forças são: Ameaça de entrada, Rivalidade entre os concorrentes do setor, ameaça de produtos substitutos, Poder de negociação dos compradores e Poder de negociação dos fornecedores (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013).

2.2.1.1 Rivalidades entre concorrentes

Em todos os setores podemos dizer que há rivalidade, e no setor de artigos para festas não é diferente, a rivalidade é grande às vezes até covarde e desleal no sentido de que a empresa para ganhar lugar no mercado joga seus preços a baixo da media.

A estratégia utilizada em sua maioria é atender com produtos mais baratos pensando na questão financeira de cada cliente, oferecendo um atendimento personalizado sem perder a qualidade, conquistando assim cada vez mais consumidores.

Na Região existe apenas a empresa Gaúcho e outra concorrente, que esta localizada na mesma cidade, mas por ser uma empresa de pequeno porte não gera tanto perigo, ate por não ter maquinários, mão de obra eficiente e produtos de qualidade como a da empresa Gaúcho, os maiores concorrentes deste setor no pais estão localizados no estado de São Paulo.

2.2.1.2 Poderes de negociação dos clientes

“O poder de negociação é alto, pois seus concorrentes vão querer competir de igual para igual, oferecendo os mesmos tipos de produtos e serviços”. (PORTER, 1997 apud BORGES, 2011).

Devido ao atendimento personalizado que cada cliente possui, são dados a eles melhores condições de pagamento e também podendo haver algum tipo de desconto dependendo do volume e modelo de balão comprado.

2.2.1.3 Poderes de negociação do fornecedor

A matéria-prima utilizada na empresa Gaúcho Ind. Com Imp. Exp. Polímeros Eireli é parte importada da Indonésia e Estados Unidos, onde o Látex sua principal matéria prima vem da Indonésia e dois de seus corantes as cores ouro e prata partem do Estados Unidos.

O fator principal que influencia é a variação do dólar, pois é um fator que não se tem controle, devido sua principal matéria prima ser importada, para ter melhor controle dessa variação são feitas compras antecipadas, compra-se material necessário para durar em media 6 meses.

Já os produtos que são de origem nacional por este setor ter uma enorme variedade de itens e conseqüentemente vários fornecedores as empresas conseguem barganhar e encontrar o melhor para suas empresas tanto no sentido do “preço” em si, como na “qualidade”.

2.2.1.4 Ameaças de produtos substitutos

Atualmente surge algo que pode ser substituído a todo o momento, a cada dia é uma novidade, por exemplo: balões com led, balões com confete, balões em forma de letras e outros.

Os produtos substitutos podem interferir e limitar o potencial de um setor através da imposição de um teto aos preços, dessa forma o setor terá um impacto nos lucros restringindo o crescimento. Para não se afetar com a consequência negativa do produto terá que oferecer aos consumidores um produto de qualidade ou que tenha uma diferenciação significativa e atrativa (PORTER, 1997 apud BORGES, 2011).

2.2.1.5 Ameaças de novos entrantes

Segundo Porter (1999) “a gravidades das ameaças de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes”. Caso as barreiras de entrada forem altas e as recém-chegadas esperarem uma forte retaliação dos concorrentes, possivelmente não representarão uma séria ou grave ameaça.

As ameaças podem ser influenciadas por vários fatores: como economias de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, desvantagem de custos associados curva de experiência e aprendizagem, custo de mudança, restrições governamentais, acesso aos canais de distribuição. (PORTER, 1991)

A ameaça de novos entrantes no setor de artigos para festas é pequena, pois exige alto investimento, o mercado possui uma alta variedade de máquinas e equipamentos, essa tecnologia por sua vez tem o custo elevado, tornando difícil sua aquisição para empresas de menor porte.

2.2 Análise de Segmento

Segundo Kotler (1996, p.257), "segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas."

As distribuidoras de artigos para festas de modo geral têm como intuito de proporcionar uma maior interação com cliente. A empresa possui uma demanda de consumo a nível nacional digamos mediana.

2.3.1 MERCADO CONSUMIDOR

Atualmente os produtos mais vendidos são os balões tradicionais; como os balões tamanho 9 cm e balão metalizado

Um dos maiores motivos do consumo destes produtos sem duvidas são as festas, pois os produtos são destinados às decorações.

O principal responsável pelo bom desenvolvimento é que os clientes são bem selecionados facilitando a negociação e diminuindo a inadimplência.

2.3.2 MERCADO CONCORRENTE

A estratégia do mercado concorrente é o preço baixo, e atender com produtos mais baratos de acordo com o pedido de seus clientes, o bom atendimento prestado e a qualidade dos produtos é fundamental para conquistar novos consumidores. (PORTER, 1997 apud BORGES, 2011)

Não se considera a concorrência algo negativo, pois obriga a empresa a estar sempre inovando, fazendo com que sempre tenham produtos novos no mercado, aumentando a diversidade, isso é algo positivo para o consumidor final, pois poderá orçar em lugares diferentes, podendo tomar uma decisão mais assertiva referente a preço, qualidade e modelo.

A empresa Gaúcho consegue competir de igual para igual com as empresas do mesmo segmento na qual atua, por possuir boa qualidade, e sempre estar inovando em seus produtos tendo assim uma boa variedade.

2.3.3 MERCADO FORNECEDOR

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização.

A empresa Gaúcho trabalha com uma quantidade reduzida de fornecedores prezando pela qualidade dos produtos fornecidos.

A eficiência do prazo de entrega é variada de fornecedor para fornecedor, os nacionais têm um prazo de no máximo 4 dias após a compra, sendo esses responsáveis pelos corantes de cores básicas como azul, amarelo, vermelho, verde, laranja e violeta. Os fornecedores que são os responsáveis pelo Látex e Corantes Ouro e Prata que são produtos importados levam cerca de aproximadamente 2 meses, neste caso a empresa efetua compras antecipadas para que os estoques destes produtos durem cerca de 6 meses, além da empresa ter a certeza de não ficar sem a matéria prima, se tem um controle sobre o custo já que a compra é dependente do dólar, que esta em constante variação.

A relação dos fornecedores com a empresa é boa, existem alguns mais difíceis de lidar, como por exemplo, os importadores, que oferecem apenas as opções pagamento a vista antecipado ou 28 dias no máximo, mas de modo geral, os empreendedores estão satisfeitos com seus fornecedores.

3 Análise Estratégica

Segundo Drucker (1997, p. 47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Muitos acreditam que só empresas de grande porte necessitam de uma boa análise estratégica, porem, para todas as instituições é necessário planejar e estabelecer metas organizacionais, seja ela de pequeno, médio, ou grande porte, pois, se não houver planejamento dificilmente uma organização permanecerá competitiva no mercado.

Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

3.1 Matriz BCG

De acordo com Duarte (2014) a Matriz BCG é um método de analisar o ciclo de vida de um produto, gerir marcas, fazer planejamento estratégico ou mesmo montar uma estratégia de vendas. O método é largamente utilizado como estratégia de marketing, já que ajuda a estabelecer através de um gráfico simples a participação de mercado ou a taxa de crescimento no mercado de algum produto ou serviço.

Ainda segundo Duarte (2014), essa matriz é composta por quatro elementos gráficos, que são identificados pelas suas características:

- Estrela: no quadrante da estrela são representados os produtos com participação relativa no mercado alta, assim como alto crescimento de vendas. Os produtos podem ser rentáveis, mas mantém o fluxo de caixa intenso, já que os lucros muitas vezes precisam ser reinvestidos para matar a rotatividade do produto;
- Vaca Leiteira: É o produto/serviço que gera caixa de maneira continua para a empresa. Tem alta participação no mercado, porem apresenta um crescimento real em vendas bastante lento. É o produto que tem custo de produção baixo e alta rentabilidade, gerando caixa excedente;

- Abacaxi: São produtos ou serviços que têm baixa participação relativa no mercado e também baixa taxa de crescimento de vendas. Normalmente não se tornam geradores de caixa, pois possuem custo geralmente alto e um volume de vendas menor;
- Ponto de Interrogação: São aqueles produtos ou serviços que possuem uma elevada taxa de crescimento e vendas, mas uma participação no mercado ainda em baixa. Podem necessitar de muito investimento para que futuramente se tornem geradores de caixa ou produtos Estrela. São os produtos que necessitam de ações para melhorar a sua participação no mercado. (DUARTE, 2014).

Quadro 1- Matriz BCG da empresa Gaucho Ind. Com. Imp. Exp Polímeros Eireli

		PARTIÇÃO RELATIVA DO MERCADO	
		ALTO	BAIXO
C R E S C I M E N T O	ALTO	BALÕES Metalizados Balão 9 cm	Balão 8 cm
	BAIXO	Balões Personalizados	Modelagem

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

Após a pesquisa e análise na empresa Gaúcho verificou-se que os balões metalizados e o balão 9 cm são os produtos que se encaixam dentro da matriz como um produto com alto crescimento e uma participação relativamente alta, chamado na matriz BCG como “estrela”, pois são os balões mais vendidos durante todo ano.

Os produtos classificados como “vaca leiteira”, são aqueles produtos que tem uma alta demanda, e esta sempre em alta no mercado, mas com um crescimento moderado com baixo investimento, onde a empresa tem por base seu lucro.

Desta forma os balões personalizados são os produtos que colaboram com o crescimento da empresa.

O balão 8 cm esta faze de testes, por isso não se pode afirmar nada sobre sua participação ou crescimento no mercado esse tamanho de balão ainda traz duvidas para a empresa.

O balão modelagem esta classificado como abacaxi pois, sua procura é baixa e sua participação no mercado é praticamente insignificante, não proporcionando lucros a empresa.

3.2 Matriz SWOT

A matriz SWOT proporciona aos administradores, tomadores de decisão, uma ferramenta de análise estratégica que permite perceber e como a organização pode lidar com as tendências, oportunidades, coações, e ameaças provenientes dos ambientes internos e externos.

Com a matriz SWOT consegue-se observar dentro da empresa seus pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças.

Conforme Silveira (2011)

- Pontos fracos: são fragilidades da organização, identificadas em seu ambiente interno, que podem comprometer o seu desempenho. É a antítese dos pontos fortes: falta de recursos financeiros, pouca ou nenhuma capacitação das pessoas, deficiência tecnológica etc;
- Oportunidades: são circunstâncias do ambiente externo que podem ser aproveitadas pela empresa para facilitar o alcance de seus objetivos, como, por exemplo, os novos mercados e estabelecimento de parcerias, a retirada de um competidor, a possibilidade de explorar assim por diante;
- Ameaças: são circunstâncias do ambiente externo à organização que podem impedir ou dificultar que seu desempenho seja como previsto, tais como a entrada de novos concorrentes, a pressão de órgãos reguladores, mudanças na política econômica e assim por diante (SILVEIRA, 2011 apud MARTINS 2012).

Afirma Toledo (2014) que com a análise SWOT relata-se na empresa as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças:

Quadro 2- Matriz SWOT da empresa Gaucha Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli

PONTO FORTE	PONTO FRACO
MERCADORIA DE QUALIDADE ATENDIMENTO POR PROFISSIONAIS EQUIPE CAPACITADA PONTUALIDADE NO PRAZO DE ENTREGA S	VARIAÇÃO DO DOLAR W
OPORTUNIDADE	AMEAÇA
PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS TER ACESSO A UMA NOVA TECNOLOGIA O	CONCORRENCIA T

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

Ponto Forte (S)

- Mercadoria de qualidade: a empresa tem seu foco maior na qualidade de seus produtos, com fornecedores selecionados e matéria prima devidamente testadas em seu laboratório.
- Atendimento por profissionais: Profissionais devidamente treinados, para um atendimento diferenciado.
- Equipe capacitada: ter uma equipe empenhada, com intuito de desempenhar suas tarefas com excelência.
- Pontualidade no prazo de entrega: estar sempre em dia com seus prazos entrega para evitar transtornos.

Ponto fraco (W):

- Variação do Dólar: a empresa não tem o poder de controlar a variação do dólar que é usado para comprar parte de sua matéria prima.

Oportunidades (O):

- Participação em eventos: seria uma forma de Marketing para o fortalecimento e crescimento das vendas no mercado.

- Ter acesso a uma nova tecnologia: para criação de novos produtos, com isso aumentar a diversidade da empresa.

Ameaças (T):

- Concorrências: Perca de clientes para empresas de maior porte, que possuem uma variedade maior de produtos e mais tecnologias.

3.3 Matriz Ansoff

A matriz Ansoff tem como foco principal mostrar a expansão de produtos e mercados visando criar oportunidades de crescimento para as empresas. Essa matriz é um quadrante composto por duas dimensões: produtos e mercados. Em um lado encontram-se os produtos novos; e do outro, os existentes. Com essa combinação forma quatro estratégias para o crescimento e o desenvolvimento da empresa. São elas: o desenvolvimento do mercado, a penetração no mercado, a diversificação e o desenvolvimento do produto. A definição desse quadro mostra em qual mercado sua empresa deseja atuar:

De acordo com Toledo (2014),

- Desenvolvimento do mercado: A empresa deseja vender seus produtos existentes em um mercado novo. Com isso a estratégia de desenvolvimento de mercado deve observar os mercados parecidos com o seu, e expandir de seus negócios. Com essa expansão deve analisar alguns fatores como localização geográfica e idade;
- Penetração de mercado: Almeja vender os produtos já existentes em um mercado existente, ou seja, deseja alcançar uma estratégia para aumentar sua presença onde ela já atua. Essa estratégia pode ser feita por meio de liquidações, fidelização de clientes, promoções, entre outras ações;
- Diversificação: A diversificação é uma maneira de criar produtos, para atuar em novos mercados. Essa meta busca a inovação que inevitavelmente proporciona riscos, pois a empresa está entrando em um campo desconhecido. Logo, não tem muito como fugir desse fator. Criar uma estratégia para cres-

cer e desenvolver nesse mercado é inerente a um startup na maioria das vezes;

- Desenvolvimento do produto: Essa estratégia sugere o desenvolvimento de novos produtos em mercados existentes. Isso pode ser feito por meio de aperfeiçoamento do produto e de melhorias tecnológicas (TOLEDO, 2014).

Quadro 3 - Matriz Ansoff da empresa Gaucho Ind. Com. Imp. Exp Polímeros Eireli

		EXISTENTE	NOVOS
MERCADO	EXISTENTES	Estratégia penetração de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Conquista de clientes da Concorrência; • Oportunidades inesperadas; • Tomada de decisões frente aos Clientes; • Melhorar qualidade dos Produtos e serviços prestados; • Posicionamento da empresa. 	Estratégia de desenvolvimento de produto <ul style="list-style-type: none"> • Ser inovador; • Buscar tecnologias; • Avaliar chances a disposição; • Melhorar a linha de produtos Existentes.
	NOVOS	Estratégia de desenvolvimento de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da empresa; • Distribuição de produtos em Novas áreas. 	Estratégia de diversificação <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho com Buffets e decoradores

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

No ramo de artigos para festas a estratégia de penetração de mercado está sendo melhorar a qualidade dos produtos a cada dia, para a empresa se manter em alta é necessário focar na qualidade além de investir em seus produtos existentes.

Já na estratégia de desenvolvimento de produto a empresa está caminhando a passos largos, com a inovação de seus produtos como: o Balão Fluo-

rescente e balão em formato numérico, dessa forma aumentará seu portfólio e evitará a perda de clientes.

Na estratégia de desenvolvimento de mercado seria uma opção nova para a empresa organizar eventos de decorações e demonstrações, fazendo e buscando metas estratégicas, dessa forma divulgaria ainda mais seus produtos e com isso suas vendas aumentaria.

4 IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES

O mercado de artigos para festas é muito amplo, e a empresa Gaúcho Ind. Com Imp. Exp. Polímeros Eireli ocupam um bom lugar no mercado. Após serem feitas análises das matrizes SWOT, ANSOFF e BCG, se deu uma visão da amplitude desse mercado.

A empresa esta em expansão, pretendendo adquirir novos maquinários que produzam outros tipos e tamanhos de balões, podendo assim diversificar seus produtos atendendo melhor seus clientes.

Por outro lado, também surgiu a ideia de organizar eventos de decorações e demonstrações em feiras, o que seria uma ótima oportunidade para a empresa, trabalhando assim consequentemente o marketing; divulgando seus produtos, e atingindo um diferencial perante seus concorrentes.

5 Organização

5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Empresa Gaúcha atua no mercado de artigos para festas, cujo seus produtos fabricados são os balões em látex, de diversos tamanhos, cores e modelos. Fundada em 16/03/2004 pelo Senhor Jorge Edeso natural do Uruguai, tendo sua sede localizada na cidade de Califórnia – Pr . A empresa Gaúcho emprega cerca de 50 funcionários, profissionais qualificados e tecnologia avançada na fabricação de seus produtos, buscando retribuir a confiança de clientes e fornecedores.

Especializada no segmento de artefatos de borracha, tem se tornado referência, com produtos de ótima qualidade e resistência.

Com uma grande equipe de representantes espalhados por todo país, tem como objetivo espalhar alegria com seus produtos coloridos usados em momentos especiais de confraternizações, deixando o ambiente mais alegre e divertido, diversidade com um portfólio variado e acima de tudo qualidade com seus produtos.

5.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional tem Influência na estrutura e na eficiência da organização de acordo com a nova visão, organização orientada ao cliente. Contudo, serão explanadas as características de uma organização orientada ao cliente.

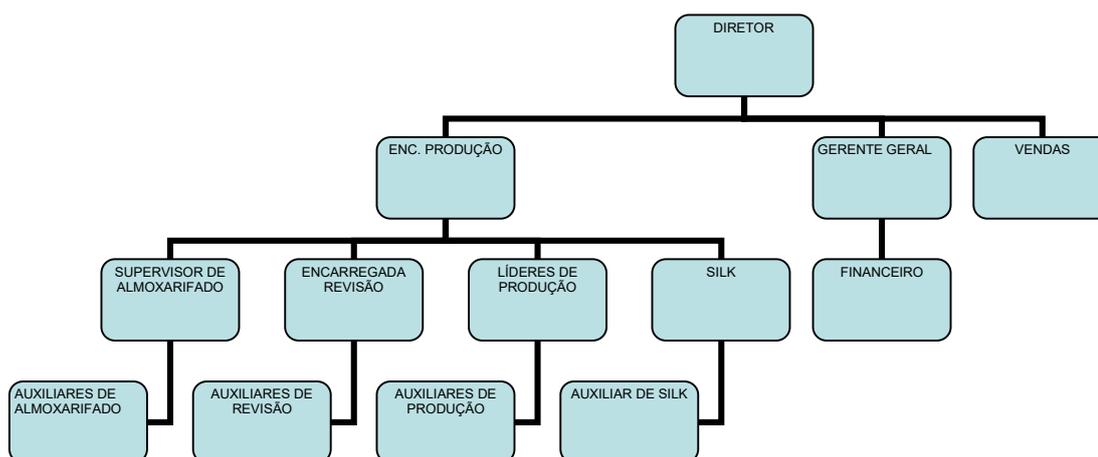
Diante de todo o contexto apresentado, por fim, não existe um modelo de estrutura organizacional, que todas as empresas possam seguir, não existe uma estrutura perfeita, existe aquela mais adequada às atividades e estratégias da organização.

Perioto (2012) afirma que esta estrutura depende inteiramente da definição dos objetivos, ela volta-se para o mercado como a orientação ao cliente sua estrutura deve facilitar; o fluxo de informação para cima, para baixo e lateral; favorecer a geração de ideias, inovadoras em equipes multidisciplinares; proporcionar alto grau de autoridade ao departamento de marketing; ser flexível, maior grau de descentralização e possibilitar uma visão ampla da organização.

5.3. Unidade Organizacional

Na figura abaixo está representado o organograma, onde se pode analisar a estrutura Funcional hierárquica da empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli.

Figura 1- Organograma atual da empresa Gaúcho Ind. Com Imp Exp. Polímeros Eireli



Fonte: autores do trabalho, 2018

- Gerente Geral: Exerce a gerencia dos serviços administrativos, operacionais e financeiras, administra os recursos humanos. Em suas mãos esta todo o controle de recursos da empresa.
- Encarregado de Produção: exerce a gerencia referente a produção zelando pela utilização eficaz dos equipamentos e materiais, planejando, organizando e controlando os programas e sua execução de acordo com a política fixada, faz a preparação do látex, encaminhando amostras para o laboratório a fim de que seja feita análises laboratoriais necessárias para fabricação de balões.
- Vendas: promover vendas de produtos aos clientes através de telefone e e-mails, enviando amostras informando as qualidades e vantagens de sua aquisição, prestação de serviços aos clientes, atendimento de reclamações e elaborações de relatórios de vendas.
- Supervisor de Almojarifado: recepcionar, fazer conferencia armazenamento de produtos e materiais.
- Controlar o estoque, entrada e saída de produtos, preparar e organizar os pedidos para a expedição.

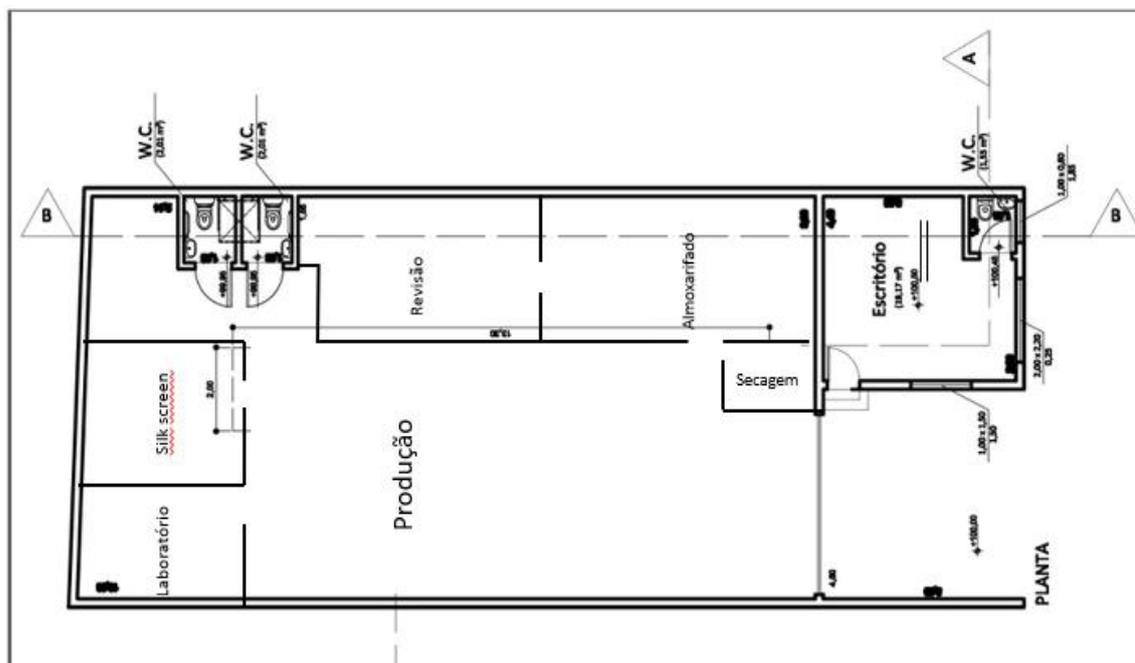
- Encarregada Revisão: coordenar o setor de embalagem, preparar maquina e local de trabalho para empacotamento, operar maquina embaladora, regulando e acionando seus mecanismos de controle, alimentar a esteira transportadora para efetuar a embalagem; controlar o acondicionamento, observando a qualidade do produto, embalado; separando, conferindo e pesando.
- Silk: coordenar o setor preparando telas, abastecer as telas com tinta e fazer o encaixe nas maquinas, fazer o controle da qualidade das peças, preparar as tintas, quantidades e cores necessárias, fazer a armazenagem das tintas, revelar e promover limpeza das telas. Controlar o funcionamento das maquinas serigráficas manipulando seus comandos para efetuar as operações requeridas, retirando e colocando em encaixe os balões a serem silkados.
- Financeiro: executar serviços administrativos, organização de documentos e correspondências, executar atividades de contas a pagar e receber, controlar o fluxo do caixa e contas bancarias. Emissão de notas fiscais, recibos e duplicatas.
- Auxiliares de Almoxarifado: recepcionar, fazer a conferencia e armazenamento de produtos e materiais. Fazer a organização do setor de almoxarifado.
- Auxiliares de Produção: controlar o funcionamento da máquina, observando os instrumentos de controle, efetuar o abastecimento de látex nos tanques das maquinas, manipulando os dispositivos de controle, acionar a máquina manipulando seus comandos para efetuar as operações requeridas, efetuar pequenos reparos na maquina para conserva-la em bom estado de funcionamento.
- Auxiliares de Silk: auxiliar o controle e funcionamento da máquina serigráfica manipulando seus comandos para efetuar as operações requeridas, retirando e colocando em encaixe os balões a serem silkados.

5.4 Layout

Essa organização do espaço diz respeito ao arranjo físico ou layout como é definido por alguns autores.

De acordo com Slack et al. (1999), o arranjo físico diz respeito à localização física dos recursos de transformação, tais como, instalações, máquinas, equipamentos e mão-de-obra. Complementam ao afirmar que o arranjo físico “determina a maneira segundo a qual os recursos transformados – materiais, informação e clientes – fluem através da operação”. (SLACK, 1999)

Figura 2 - Layout da empresa Gaucho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli



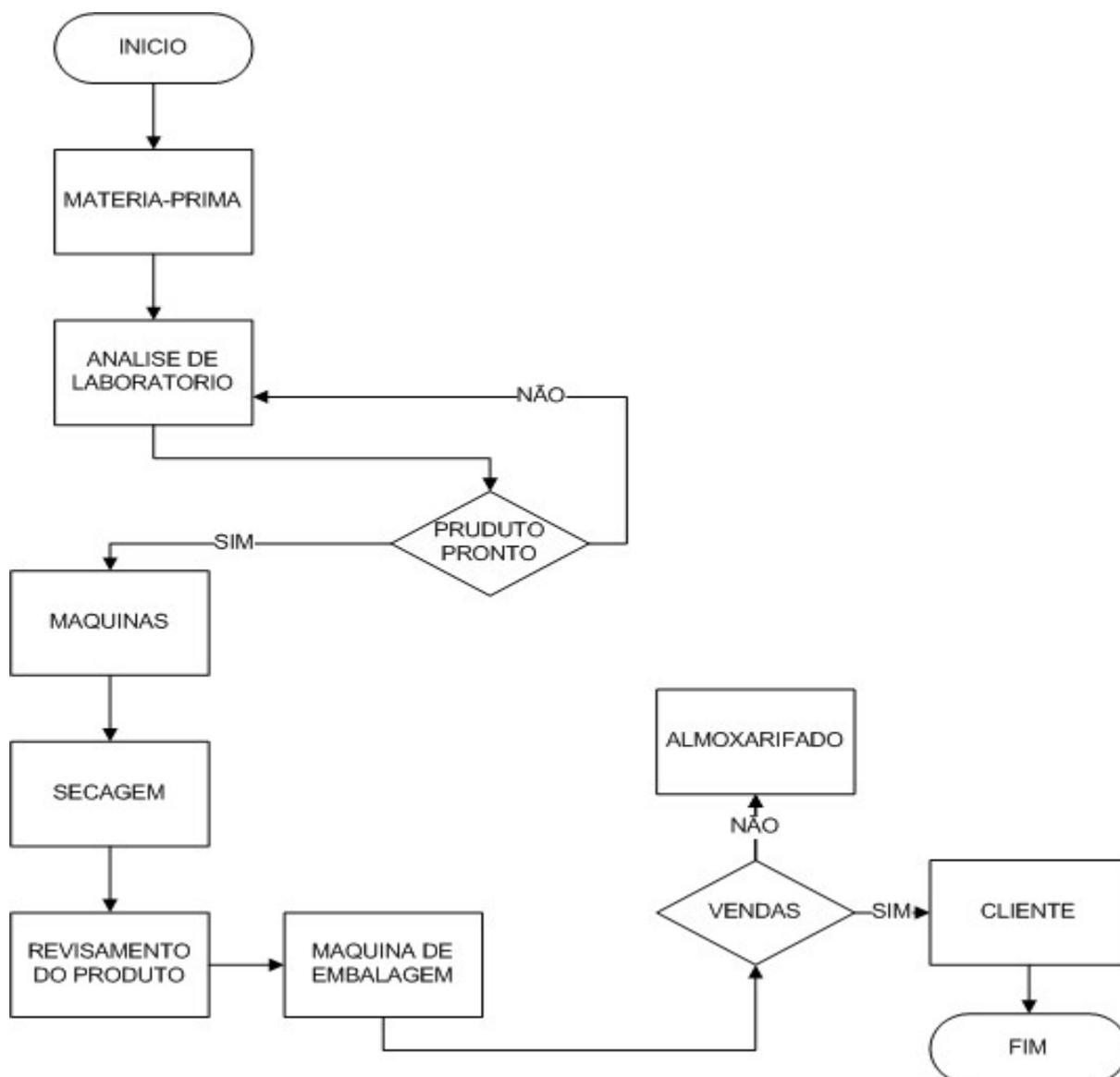
Fonte: autores do trabalho, 2018.

5.5 Processos Operacionais

Segundo Lins (1993 apud BERGMANN; SCHEUNEMANN; POLACINSKI, 2012, p.3), “o fluxograma destina-se à descrição de processos. Um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características”.

Para BERGMANN; SCHEUNEMANN; POLACINSKI (2012, p.3) fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos.

Figura 3 Fluxograma Horizontal Empresa Gaucho Polímeros



Fonte: Autores do trabalho, 2018.

Pode - se dizer que o fluxograma da empresa Gaúcho Ind. Com Imp. Exp. Polímeros Eireli ocorre da seguinte forma: Departamento de compras faz a compra da matéria-prima, quando chega o material na empresa, o mesmo é levado ate o laboratório para a preparação do material, depois de pronto o material é levado para o laboratório de analises, onde se verifica se está em boas condições para começar a produzir, se sim, o material é encaminhado para a produção (maquinas) onde se inicia a fabricação.

Depois, de pronto os balões são separados em carrinhos de metais e levados para o setor de secagem, onde permanecem por algum tempo, após este processo os balões são encaminhados para o setor de revisão onde as auxiliares fazem mais um processo de verificação do produto.

Após o produto ser revisado ele é encaminhado para a máquina de embalagem onde são empacotados os balões em quantidades corretas, separados por cores e tamanhos, após este processo o pessoal do almoxarifado verifica se tem algum pedido, se sim é separado para o cliente se não é separado por cores e estocados em prateleiras.

O fluxograma vertical é o mais utilizado na análise dos processos produtivos, no qual se pode dividir um processo extenso e complexo em outros mais simples. Podem ser utilizados, também, em processos administrativos com suas devidas adequações, podendo ser impresso como formulário padronizado, constituído por símbolos e convenções pré-definidas em colunas verticais. Os fluxogramas verticais podem, também, ser chamados por outros autores de fluxogramas de processo ou cartas de processo. (Wanzeler; Ferreira; Santos, 2010)

Figura 4 Fluxograma vertical do setor Diretor



Fonte: Autores do trabalho, 2018.

O diretor da empresa é o Senhor Jorge Edeso, mas as tomadas de decisões ficam a cargo da Senhora Katia Braguin, onde ela passa as informações, os planejamentos e as definições, de como vão ser utilizados dentro da empresa para o Senhor Jorge onde ele fica responsável apenas pela autorização.

Figura 5 Fluxograma vertical do setor Gerente Geral

Símbolos	●	Análise ou operação	Totais	3	Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Tipo de Rotina		
	→	Transporte		-			
	■	Execução ou Inspeção		1			
	▲	Arquivo provisório		1			
	▼	Arquivo definitivo		1			
Setor: GERENTE GERAL							
Efetuated por: AUTORES DO TRABALHO							
Data:							
Ordem	Símbolos				Setor	Descrição dos passos	
1	●	→	□	△	▽	Gerente Geral	Analisa pedido de compra e venda
2	○	→	■	△	▽	Gerente Geral	Controle de caixa
3	○	→	□	▲	▽	Gerente Geral	Autoriza descontos na venda
4	○	→	□	△	▽	Gerente Geral	Liberação do pedido
5	●	→	□	△	▽	Gerente Geral	Fiscalização geral da empresa
6	●	→	□	△	▽	Gerente Geral	Serviço de Recursos Humanos

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

O gerente geral tem um papel importante para organização, pois é ele o responsável pelos controles de alguns aspectos como: Analisar pedido de compra e venda, controle de caixa, autoriza desconto nas vendas, liberação dos pedidos, fiscalização geral da empresa e serviço de Recursos Humanos

Figura 6 Fluxograma vertical do setor financeiro

Símbolos	●	Análise ou operação	Totais	1	Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Tipo de Rotina		
	→	Transporte		-			
	■	Execução ou Inspeção		2			
	▲	Arquivo provisório		1			
	▼	Arquivo definitivo		-			
Setor: Financeiro							
Efetuated por: AUTORES DO TRABALHO							
Data:							
Ordem	Símbolos				Setor	Descrição dos passos	
1	●	→	□	△	▽	Financeiro	Analisa fluxo de caixa
2	○	→	■	△	▽	Financeiro	Transmite as contas
3	○	→	■	△	▽	Financeiro	Analisa as despesas
4	○	→	□	▲	▽	Financeiro	Efetua as contas a pagar e receber

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

O departamento financeiro fica responsável pelos pagamentos e recebimentos e também por todo o controle financeiro da empresa. Inicia – se com a

análise do caixa para assim saber se a empresa está com uma margem lucrativa, por outro lado o financeiro também auxilia os trabalhos executados pela gerência.

Figura 7 Fluxograma vertical do setor vendas

Símbolos	●	Análise ou operação	Totais	1	Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Tipo de Rotina		
	→	Transporte		-			
	■	Execução ou Inspeção		1			
	▲	Arquivo provisório		2			
	▼	Arquivo definitivo		1			
					Setor: VENDAS		
					Efetuada por: AUTORES DO TRABALHO		
					Data:		
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	●	→	□	△	▽	Vendas	Realiza a divulgação do produto
2	○	→	■	△	▽	Vendas	Orienta quanto às especificações dos produtos
3	○	→	□	▲	▽	Vendas	Auxilia os clientes na escolha
4	○	→	□	▲	▽	Vendas	Negocia preço, prazo e condições de pagamento.
5	○	→	□	△	▼	Vendas	Fecha o Pedido

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

O setor de vendas é muito importante para a organização, pois os lucros dependem muito de seu desempenho, cabe a ele auxiliar o cliente na hora da escolha do produto, indicar a melhor forma de pagamento, e tornar o processo de venda mais eficaz.

Figura 8 Fluxograma vertical do setor produção

Símbolos	●	Análise ou operação	Totais	1	Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Tipo de Rotina		
	→	Transporte		1			
	■	Execução ou Inspeção		2			
	▲	Arquivo provisório		-			
	▼	Arquivo definitivo		-			
					Setor: Produção		
					Efetuada por: AUTORES DO TRABALHO		
					Data:		
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	●	→	□	△	▽	Vendas	Recebimento de ordem de serviço
2	○	→	■	△	▽	Vendas	Fabricação do produto
3	○	→	■	△	▽	Vendas	Embalagem do produto
4	○	→	□	△	▽	Vendas	Passa para expedição

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

O processo produtivo de uma empresa deve ter total entrosamento entre o colaborador e a empresa, para que o processo não seja prejudicado.

Nota - se que o processo produtivo da empresa è bem simples, também podemos dizer que é rápido e eficiente, não esquecendo e nem deixando para traz a qualidade.

Figura 9 Fluxograma vertical do setor Compras

Símbolos	●	Análise ou operação				Totais	1	Rotina:	Atual	X	Tipo de Rotina	
	→	Transporte					-		Proposta			
	■	Execução ou Inspeção					2	Setor:	Compra			
	▲	Arquivo provisório					1	Efetuoado por:	AUTORES DO TRABALHO			
	▼	Arquivo definitivo					1	Data:				
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos					
1	●	→	□	△	▽	Compra	Analisa produto a ser comprado					
2	○	→	■	△	▽	Compra	Transmite para o financeiro					
3	○	→	■	△	▽	Compra	Cotação de preços					
4	○	→	□	▲	▽	Compra	Ordem de compra para o fornecedor					
5	○	→	□	△	▼	Compra	Executa a compra					

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

O departamento de compras verifica a necessidade do material a ser comprado, o que realmente a empresa precisa, após fazer cotações para análises de preços, são feitas negociações com o fornecedor e passado todo material coletado para o setor financeiro. Após ser autorizado é feito uma ordem de compra para que o fornecedor possa executar a entrega da mercadoria solicitada.

6 Observação da realidade Organizacional

O gráfico radar, método geométrico desenvolvido por Masaaki Miyamoto e divulgado por Albach (1987), mais que um procedimento original de expressar e comparar o desempenho de empresas e entidades econômicas, representa um notável avanço no ferramental disponível para o controle gerencial.

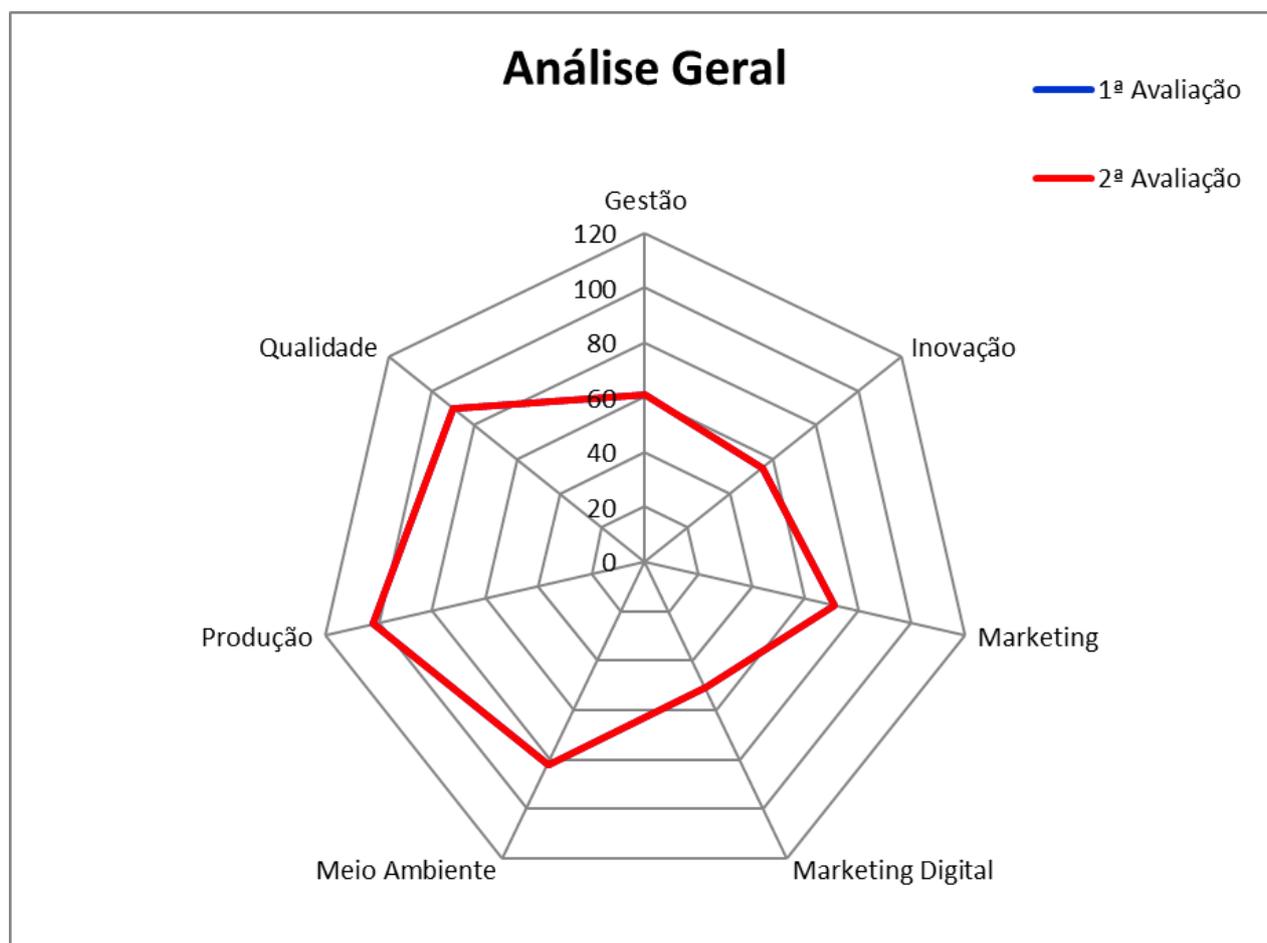
O Gráfico Radar foi descrito no trabalho de Ornstein (1989), que o apresenta como um procedimento original de expressar e comparar o desempenho de entidades econômicas. Referido autor observa que como instrumento de visualização do desempenho para comparações entre situações diferentes, o Gráfico Radar apresenta grandes vantagens, quando comparado com outros instrumentos semelhantes, entre os quais se incluem a Matriz de Ansoff, o Gráfico BCG. Em sua forma original, o gráfico radar é materializado em um polígono cujas diagonais constituem coordenadas nas quais se registram os índices de balanço, do mercado, etc, considerados como relevantes para criar uma imagem do desempenho.

Segundo Ornstein (1989), a área do polígono assim gerado mede o desempenho da entidade através de uma comparação com os gráficos obtidos por empresas do mesmo ramo ou até de um universo maior de entidades com características econômicas semelhantes.

Um gráfico de radar, também conhecido como gráfico de aranha ou gráfico de estrela devido à sua aparência, plota os valores de cada categoria ao longo de um eixo separado que inicia no centro do gráfico e termina no anel externo.

Na empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli foi adotado o sistema gráfico radar que é um questionário de diagnóstico empresarial, para analisar o desenvolvimento setorial da empresa, e com isso conseguir enxergar suas falhas ou competência para aplicar uma possível melhoria.

Figura 10 - Gráfico radar



Fonte: Autor do trabalho, 2018

A Empresa de artigos para festas Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, como demonstra no gráfico o setor que mais se destacou foi a produção, possuindo uma boa comunicação entre os setores, fazendo com que a produção caminhe corretamente, conseqüentemente a qualidade vem se alavancado.

Apesar da empresa ter desempenhos razoáveis em áreas como as citadas acima, tem deixado a desejar em varias delas, portanto foram sugeridas ações a fim de melhorar cada dimensão

7 Análise e discussão dos Dados

Foi realizada uma pesquisa qualificativa com aplicação de questionários com perguntas específicas para os setores de produção, vendas e administrativo

7.1 Gestão

Para Chiavenato (2006), o recrutamento interno “aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo”.

Segundo Gil (2001), processo de Recrutamento e seleção interna tem por objetivos motivar os funcionários, oportunizar o desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da Empresa. Estes são os aspectos positivos envolvidos no processo, porém é fundamental estar atento às características da empresa, cultura e suas políticas. Uma empresa que necessita de mão obra especializada, onde desenvolve profissionais para determinadas funções, pode enfrentar problemas se mantiver com frequência movimentações internas.

A empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli consegue desenvolver alguns processos essenciais, como por exemplo, um bom processo de recrutamento, a empresa aplica questionários, feito pela equipe do Recursos humanos, que tem um conhecimento aprofundado no assunto, este fato é de grande importância para o desenvolvimento da empresa. Além disso, é oferecido treinamento aos colaboradores, no caso a empresa diz que os colaboradores além do trabalho no dia-a-dia, necessitam de treinamento mais aprofundado.

Missão, visão e valores são de extrema necessidade para que possam ter uma ideia de quais são os objetivos da empresa que no caso é passada para os colaboradores. Em relação a indicadores de resultado a empresa crê que pelo fato de o proprietário estar maior parte do tempo longe é de extrema necessidade, o que talvez possa ser um grande diferencial, e sem contar que também que há formas de estímulo dentro da empresa com relação à criatividade e produtividade.

A empresa dá total liberdade aos seus colaboradores de dar suas opiniões, pois nada melhor que os mesmos que trabalham dia a dia em tal função para saber onde estão alguns dos problemas, que o proprietário talvez não perceba.

7.2 Inovações de Produtos

Segundo Schumpeter (1982) a teoria da inovação foi formulada pelo economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, ao observar que as longas ondas dos ciclos do desenvolvimento no capitalismo resultam da combinação de inovações, que criam um setor líder na economia ou um novo paradigma, passando a impulsionar o crescimento rápido dessa economia.

Já para Drucker (2002, p. 25) a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como disciplina, ser apreendida e ser praticada.

A empresa Gaúcho nestes últimos meses está inovando, importou da China alguns artigos para festas que a empresa não possui maquinário necessário para sua fabricação como: Velas decoradas, laminarias em forma de letras, glitter vendidos em pacotes e em tubos, suporte para balões, entre outros produtos para a revenda.

A empresa está trabalhando também em outra inovação, que é o balão Neon, que está passando por testes para que possam iniciar suas vendas ainda este ano.

7.3 Marketing

Para Kotler; Keller (2006, p.4), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

Um profissional de marketing deve ser treinado para estimular a demanda pelos produtos que a organização comercializa, eles devem conseguir identificar os desejos e as necessidades dos clientes e trabalhar para fomentar os mesmos.

Ainda segundo Kotler; Keller (2006, p.34), “fazer marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. O dever de qualquer negócio é

fornecer valor ao cliente mediante lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior”.

Marketing é essencial para toda empresa de qualquer segmento. Recentemente a empresa integrou junto ao quadro de colaboradores um profissional direcionado apenas a área de marketing

Com as mídias sociais como: Facebook, Whatsapp, Instagram, e-mail, entre outras, ficou mais fácil para empresa divulgar sua marca e seus produtos, na política de preços é dada uma atenção considerável, até porque onde está localizada a empresa há também outra empresa que atua no mesmo segmento.

De acordo com Kotler (2004), todo o produto existente no mercado traz satisfação a uma série de benefícios ao consumidor, alguns deles perceptíveis e outros imperceptíveis. Cada produto abrange cinco níveis de benefícios, do mais elementar, que representa o motivo primordial de uma determinada compra, até benefícios potenciais que aquele produto pode trazer.

7.4 Marketing Digital

Segundo Kotler (2017), o marketing digital é só uma faceta do sucesso das empresas no futuro digital. Para ele, poder de voz que a internet e as mídias sociais deram para as pessoas para falar abertamente sobre as empresas, se as avalia como boas ou ruins, determina que todas as empresas precisam ser boas.

O marketing digital acaba sendo o mais usado nos dias de hoje, por ser a principal forma de fazer com que a informação chegue ao consumidor final com maior rapidez, usando mídias como Facebook, Instagram, e-mail e outras mídias sociais.

O marketing digital se torna mais eficiente pois nos dias atuais todos tem acesso a internet com isso também entram em cena as redes sociais, e é nelas que a maioria das pessoas passam boa parte de seu tempo, as compras pela internet estão cada vez mais comuns trazendo a praticidade de não precisar sair de casa.

7.5 Meio ambiente

Quando se fala em meio ambiente sempre se busca formas para que a empresa possa mudar seus hábitos, para que polua menos o ambiente ao seu redor, reduza o consumo de água e energia poluente.

Para que se obtenha sucesso nessa iniciativa é preciso que haja conscientização não só dos diretores, mas de todos os colaboradores da empresa.

7.6 Produção

Produção, segundo Chiavenato (2006), significa

[...] a transformação de insumos em produtos ou serviços. É um conjunto de atividades que permitem a conversão de um bem para outro. A produção necessita de recursos e competências para que os resultados gerados sejam plausíveis. (CHIAVENATO, 2006)

Os produtos que a empresa possui são em sua maioria fabricados por maquinários. Contudo, a empresa também possui um planejamento, controle da produção e processos de recebimentos onde são executados pela produção; fazendo anotações em cadernos por um colaborador, e o armazenamento de matéria prima, com isso a empresa tem um sistema de trabalhar com o mínimo possível de matéria. A empresa possui controle de estoque; sendo sistematizado ou manual, toda a matéria prima é bem utilizada, o tempo de produção é adequado para a fabricação de cada item, a margem de erro é baixa.

Os processos produtivos são bem definidos, os materiais de produção são todos pesados e anotados. Antes dos produtos irem a venda todos são revisados, e em seguida embalados e pronto para venda.

Esse é o proposito do planejamento e controle, garantir que os processos da produção ocorram eficaz e eficientemente e que produzam produto e serviço conforme requeridos pelos consumidores.

O estoque agrega valor de tempo ao produto, pois envolve a disponibilidade do mesmo a ser entregue para o consumidor final. É necessário manter estoques, porém sua administração se torna um desafio para as empresas, pois envolve manter níveis os mais baixos possíveis, pelo alto custo, mas ao mesmo tempo,

tendo que prover a disponibilidade certa para atender aos clientes, e isso requer uma administração cuidadosa.

Segundo Ballou (2012, p.24), o uso extensivo de estoques resulta no fato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade-chave da logística.

Ou seja, para uma agregação de valor dinâmico ao estoque, ele deve estar posicionado próximo aos consumidores ou às fábricas. Manter vários pontos de estoque gera um alto custo, fazendo com que os produtos armazenados tenham adicionados ao seu valor de mercado de 25 a 30% por ano, por isso requer uma administração bem cautelosa.

Segundo Pozo (2010, p.11), “é o processo que envolve administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados”. Esta atividade envolve fatores como localização, arranjo físico, equipamentos de movimentação e grande necessidade de recursos financeiros e humanos. Seus custos podem absorver de 10 a 40% das despesas logísticas, porém, se bem administrada, agrega valor ao produto, se diferenciando no atendimento aos clientes.

Com a consolidação da globalização, a competitividade entre as empresas no mercado intensificou-se. Surgiu à necessidade de flexibilização e de maior dinamismo dos sistemas de produção para o melhor atendimento aos requisitos do mercado (SLACK, 1993).

A necessidade de rapidez na obtenção dos resultados com a utilização eficiente de recursos (com disponibilidades decrescentes ao longo do tempo), ganha relevância no cenário atual de competição global cada vez mais acirrada.

Para Martins e Cartaxo (2014), as instituições fabris, em geral, buscam resolver seus problemas competitivos de curto prazo e a redução de custos mediante iniciativas como eliminação de empregos, desvios de receita de seus clientes e extração de lucro de seus fornecedores, rotulando tais ações como parte de programas “enxutos”.

De acordo com Cormack e Jones (1998), “a produção enxuta busca identificar e eliminar sistematicamente desperdícios na cadeia produtiva, sendo desperdício definido como qualquer atividade que absorve recursos e não cria valor”. Dentre os principais tipos de desperdícios, podemos destacar: superprodução, tempos de espera (de pessoas e/ou equipamentos), transporte excessivo de ma-

teriais, processos inadequados, erros que exijam retificação, inventário desnecessário, movimentação de pessoas, etc.

A necessidade da identificação e eliminação de desperdícios passa a ser tratada com muita ênfase nas empresas, independentemente do seguimento produtivo. A eliminação de desperdícios passa a ser o foco do sistema produtivo, para que seja possível alcançar os níveis mais altos de qualidade e entrega no prazo.

Monden (1984) aponta que, por este motivo, no Japão, após a segunda guerra mundial, a Toyota desenvolveu o que ficou conhecido como Sistema Toyota de produção (STP) cuja meta principal consistia em reduzir os desperdícios. O conceito de que a qualidade é importante surge de maneira bastante forte em 1970, com o renascimento da indústria Japonesa que, seguindo os preceitos do consulto Americano W. E. Deming faz da qualidade uma arma para a vantagem competitiva.

Controle de qualidade é uma medida adotada por organizações de diferentes segmentos em todo mundo para definir padrões em procedimentos, políticas e ações, de maneira uniforme. É um sistema que considera o grau de satisfação do consumidor, acionistas, funcionários, fornecedores e sociedade, como um todo.

7.7 Qualidade

A empresa deve se preocupar não só com o custo da matéria prima fornecida, mas também com a qualidade que o produto fabricado irá apresentar, esse é um dos motivos que faz com que se importe parte de sua matéria prima principal. Pois o látex encontrado no Brasil não entrega a qualidade que se deseja.

Acredita-se que a evolução e o desempenho do negócio está diretamente ligada a qualidade, pois uma matéria prima de qualidade cria um produto de qualidade, facilitando a gestão da empresa, pois se está reduzindo o índice de devolução dos produtos, o refugo interno, o trabalho interno e aumentando a satisfação dos clientes, o volume de vendas e consecutivamente a rentabilidade.

8 Plano de ação

O Plano de ação define as ações a serem tomadas após coleta e análise de dados. Incide sobre ações que devem ser tomadas geralmente em curto prazo, descrevendo como colocar em prática as ações estratégicas, porém nada impede de ser projetado a médio e longo prazo.

8.1 Gestão

Quadro 4 - Plano de ação para gestão

O QUE	PARA QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	Quanto R\$
Definir missão e visão	Estabelecer o real comprometimento da empresa com seus clientes	Katia (gerente geral)	Julho de 2020	Empresa	Fazendo um estudo para deixar claro o que a empresa se propõe a fazer.	R\$600,00
Elaborar um perfil para o cargo oferecido	Avaliar as experiências e qualificações para o processo de contratação	Katia (Gerente geral)	Julho de 2020 a Outubro de 2020	Empresa	Através de Questionários	R\$300,00
Implantar treinamento e acompanhamento de avaliação de colaboradores	Melhorar o desempenho de todos	SENAI	Julho de 2020	SENAI	Cursos de capacitação	R\$ 600,00

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

A definição de missão e visão e para deixar bem claro para os clientes e colaboradores o que a empresa se propõe a fazer, como deseja fazer isso e para quem deseja fazê-lo.

Outra meta é criar uma elaboração de perfil por cargo oferecido, para ter um colaborador com experiência para contratação na empresa, com isso deixa de existir rotatividade dentro da empresa que gera gasto, retrabalho e uma má impressão da empresa no mercado na qual esta inserida.

Hoje muitas empresas acreditam que basta o colaborador preencher a vaga existente e dar resultados e pronto já é suficiente para suprir a necessidade naquele momento, mas o que vimos não é bem assim. Esse processo deve ser tra-

tado com muita atenção, pois criar expectativas nas pessoas e ela não conseguir mostrar resultados na prática, isso pode gerar uma falta de credibilidade no desempenho desse colaborador gerando consequência, clima ruim e até desconfiança no processo. Por isso a empresa tem em mente em estabelecer treinamento junto ao SENAI para que isso deixe de acontecer.

8.2 INOVAÇÕES DE PRODUTOS

Quadro 5 - Plano de ação para Inovação de Produtos

O QUE	PARA QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO R\$
Desenvolver novos produtos	Atingir novos mercados e aumentar as vendas	Marketing	Julho de 2020 Dezembro de 2020	Empresa	Pesquisa de mercado e reuniões com colaboradores em busca de novas ideias	R\$1.0000,00
Participar de feiras e eventos	Descoberta de novos produtos	Vendedoras e Diretor	Fevereiro de 2020 a novembro de 2020	Brasil todo	Viagens para participar desses eventos	R\$50000,00
Desenvolver estudo de mercado	Para conhecer melhor os contatos com os consumidores futuros	Vendedores e Marketing	Setembro de 2020 Dezembro de 2020	Empresa	Planejamento de longo prazo e atualização de cadastro	R\$500,00

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

Uma das estratégias traçadas pela empresa é ir buscar desenvolvimentos de novos produtos para atingir novos mercados alavancando suas vendas, hoje em dia mesmo os produtos sendo de um segmento que esta em alta no mercado, tem que ter consciência que se não procurar inovar para atingir novos mercado a empresa poderá começar a perder clientes.

A empresa Gaúcho Ind. Com. Exp. Imp. Polímeros Eireli a partir do próximo ano começara a participar de feiras e eventos para divulgar sua marca e seus produtos para buscar novos clientes. Outro objetivo desse evento é conhecer seu concorrente que estará lidando dia a dia. Com isso procurar fazer um estudo de

mercado para melhorar o desenvolvimento sobre seus concorrentes e consumidores futuros com pesquisas avançadas de mercado para sempre estar à frente

8.3 MARKETING

Quadro 6 - Plano de ação para o setor de marketing

O QUE	PARA QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO R\$
Utilizar parcerias	Expansão da empresa e vender seus produtos	Fatima e Vale- ria (Vendedoras)	Agosto de 2020	Brasil todo	Parcerias com lojas de artigos para festa	Conforme o desenvolvimento do projeto, vão se estabelecer porcentagens
Enviar representante com materiais de amostragem	O cliente conheça o produto pretendido	Representantes comerciais	Agosto de 2020 a Novembro de 2020	Brasil todo	comissões e ajuda de custo nas visitas	Comissão de 2% mais ajuda de custo

Fonte: Autores do trabalho, 2018

Divulgação da marca: promover e divulgar o nome da empresa tendo objetivo de melhorar os resultados e atrair novos clientes procurando sempre proporcionar a satisfação dos clientes.

Outro objetivo é estabelecer parceria com lojas de artigos para festas que são especializadas em eventos, para estar apresentando seus produtos para todo o Brasil e para estar ampliando suas vendas e divulgando sua marca.

A outra meta que a empresa tem ideia de implantar é trabalhar com representante comercial para estar indo de região a região para atender a cliente levando seus produtos a pronta entrega e com mostruário para uma melhor visualização da qualidade de seu produto que estará adquirindo para revenda.

8.4 MARKETING DIGITAL

Quadro 7 - Plano de ação para o setor de marketing Digital

O QUE	PARA QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO R\$
Elaborar plano de comunicação e divulgação da marca	Divulgar a empresa em todo o Brasil.	Empresa de Publicidade	Junho de 2020 a Setembro de 2020	Brasil todo	Utilizando mídias, panfletagem, redes sociais e através de eventos	R\$30.000,00
Criar Mídias Sociais	Divulgação ágil	Marketing	Junho 2020	Empresa	Criando contas Como Facebook Instagram, Site, entre outros	Grátis

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

A quadro acima representa um plano de ação sobre o Marketing digital virtual da empresa para ajudar a resolver este problema de divulgação optou-se por ter uma pessoa responsável para fazer o acompanhamento constante das mídias sociais fazendo sempre ajustes e melhorias.

8.5 MEIO AMBIENTE

Quadro 8- Plano de ação para o Meio Ambiente

O QUE	PARA QU	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO R\$
Fazer treinamento para os colaboradores	Ter um conhecimento para ter uma melhor sustentabilidade	Colaboradores	Junho de 2020	Empresa	Cursos do SENAI	R\$500,00
Separação de lixo rejeitado do lixo reciclável	Colaborar com o meio ambiente	Colaboradores	Junho de 2020	Empresa	Instalação de recipientes de modelo diverso	R\$600,00
Projetos comunitário de convivência	Reconhecimento da empresa com a preocupação em prol as convívios entre as pessoas	Katia (Gerente Geral)	Agosto de 2020 a Novembro de 2020	Califórnia	Serviços comunitários juntos as escolas, APAE e Igrejas envolvendo população.	R\$7.100,00

A empresa faz treinamento com curso de especialização para conscientização e disciplina dos colaboradores, pois esse tema é de suma importância mundial, para o desenvolvimento da produção com comprometimento de todos.

A separação de lixo rejeitado e do lixo reciclável, torna a empresa socialmente responsável dentro das organizações, onde tornou – se uma necessidade na qual tem total influencia não só no ambiente interno com a conscientização dos colaboradores, como no ambiente externo e com a imagem da empresa.

Guardar caixas de papelão foi uma ideia proposta pela empresa, pois havia uma acumulo de caixas de papelão diário. Essas caixas, hoje tem destino ambiental e socialmente correto onde são realizadas doações para empresas que reaproveitam esse tipo de produto.

A empresa tem buscado implantar projetos comunitários dentro da sociedade buscando reconhecimento, em prol de entidades como escolas, APAE e Igrejas.

8.6 PRODUÇÃO

Quadro 9 - Plano de ação para área de produção

O QUE	PARA QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	Quanto R\$
Troca do sistema operacional	Para melhorar e aperfeiçoar controle interno de estoque, facilitando processo produtivo	KM Sistema	Dezembro de 2020	Empresa	Criar Software	R\$2.000,00 (Instalação), Manutenção mensal (600,00)
Direcionar a forma de distribuição para a produção	Evitar as falta de matéria prima para a produção	Marcelo	Outubro de 2020	Empresa	Realizar o balanço de toda a matéria prima em estoques e controlar o fluxo de entrada e saída através de um colaborador	R\$1090,00
Estabelecer um padrão de produção	Reduzir o tempo do processo de produção	Setor de produção	Agosto de 2020 a Setembro de 2020	SEBRAE	Através de cursos e treinamento	R\$700,00

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

A empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli possui um sistema operacional que não dava o suporte necessário e não atendia às solicitações de correções. Sendo assim, por esses e outros motivos, foi indicado a troca do sistema operacional atual para o melhor controle interno.

Afim de evitar transtornos ou confusões na linha produção, houve um consenso para que o colaborador Marcelo pudesse ficar responsável por realizar o balanço de toda a matéria prima em estoque, além de controlar o fluxo de entrada e saída de material, podendo, assim, evitar a falta de matéria prima para produção.

Além disso, para que haja uma melhora na quantidade produzida, foi necessário estabelecer um padrão de produção, onde foi possível reduzir o tempo do processo produtivo da empresa, e trazendo benefício e mais lucratividade.

8.7 QUALIDADE

Quadro 10 - Plano de ação para área de qualidade

O QUE	PARA QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	Quanto R\$
Fornecedores serão selecionados com critérios definidos e seus desempenhos serão avaliados periodicamente	Para melhorar a qualidade a matéria prima	Setor de compras	Setembro 2020	Empresa	Aplicando questionários, certificando se houve mudanças e pedindo análise dos produtos	Sem custo
Sac Consumidor	Receber reclamações e sugestões	Vendas	Dezembro de 2020	Empresa	Criando departamento de sac	Sem custo

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

A empresa Gaucho Ind Com.Imp.Exp. Polímeros Eireli procura selecionar seus fornecedores da melhor maneira possível, examinando frequentemente a origem da sua matéria prima e dando atenção especial a esses fornecedores para que a qualidade não caia e os mesmos não procurem outras empresas do ramo na região, tornando a empresa única.

Além do mais, a empresa tem se organizado para destinar um setor afim de receber sugestões, reclamações e elogios, para assim ajudar a melhorar a qualidade dos produtos, ouvindo dos próprios consumidores o que precisa ser melhorado.

9 CRONOGRAMA DE AÇÃO

Quadro 11 - Cronograma de Ações

ATIVIDADE	Junho	Julho	Agosto	Setembro	outubro	Novembro	Dezembro
Gestão		X			X		
Inovação		X					X
Marketing			X			X	
Marketing digital	X			X			
Meio ambiente	X					X	
Produção			X				X
Qualidade				X			X

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

Observa-se no quadro 11, que as atividades das dimensões Gestão, Inovação, Produção, Marketing, Marketing Digital, meio ambiente e Qualidade ocorrerão cada uma em um mês para não haver sobrecarga em um determinado momento e também não afetar o faturamento da empresa. Assim conforme for implantando as atividades à empresa terá controle e saberá os resultados de melhoria que acontecerá a cada mês.

10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

A análise de viabilidade econômica e financeira é um estudo que visa a medir ou analisar se um determinado investimento é viável ou não. Em outras palavras, a análise de viabilidade econômica e financeira irá comparar os retornos que poderão ser obtidos com os investimentos demandados, para decidir se vale a pena ou não investir.

10.1. Investimentos

Toda e qualquer empresa é inevitável que haja algum tipo de investimento, até porque para se começar algum negócio de cara já vai haver o investimento seja em qual área for, alguns exemplos de investimento são:

- Terrenos e edificações;
- Maquinas e equipamentos; - Marcas e patentes;
- Gastos com pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e processos.

Os investimentos são atividades que produzem resultados a longo prazo. E alguns investimentos como maquinas e edificações, transformam-se em despesas pelo fato da depreciação (MASAKAZU: HOJI, 2009).

Segundo os entendimentos dos autores,

[...] investimento é o montante líquido que vai ser aplicado, porém já com vários ajustes que precisam para contemplar os financiamentos gerados por recursos não onerosos, que são: fornecedores, salários a pagar ou tributos a pagar, ativos que serão utilizados nas operações de leasing e recursos obtidos com a venda de equipamentos a serem distribuídos (LEMES JÚNIOR, RIGO, SZABO CHEROBIM, 2005).

10.2 Custos

Basicamente, em custo é tudo que foi gasto em determinado produto ou conclusão de algum serviço. Seja ele por exemplo: Área de produção, direto com relação aos produtos, indiretos, fixos, variáveis.

Segundo Dutra (2009) custo é a parcela do gasto que é aplicado na produção ou pode ser em qualquer outra função de custo, gasto esse desembolso ou não. Podemos relatar que custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um

bem ou também a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele alcance a comercialização.

No caso da indústria os impostos IPI e ICMS, não entram como custo porque eles são recuperados na venda dos produtos.

10.3 D.R.E

De acordo com Hoji (2009) a DRE é uma demonstração contábil que representa o fluxo de receitas e despesas, que relata em aumento ou redução do patrimônio líquido que é entre duas datas, que inicia com a Receita Operacional Bruta e dela concluem-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido.

Segundo Assaf Neto e Lima (2014) a DRE têm como finalidade apurar o lucro ou prejuízo de exercício, logo após é transferido esse resultado para lucros ou prejuízos acumulados. Os demonstrativos incluem as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por Regime de Competência.

Quadro 12 - Demonstração de resultado dos Exercícios

Demonstração de resultados dos exercícios 01/01/2017 à 31/12/2017	
Receita Bruta	R\$ 3.211.564,71
Vendas de Mercadorias	R\$ 3.211.564,71
Rendas de Serviços	R\$ 0,00
(-)Dedução da Receita Bruta	R\$ 347.464,82
Imposto incidentes sobre vendas	R\$ 310.842,30
Devolução de vendas	R\$ 36.662,52
(=)Receita Líquida	R\$ 2.864.099,89
(-)Custos das Vendas	R\$ 1.716.950,85
Custos das Mercadorias Tributadas Vendidas	R\$ 1.716.950,85
Custo de Mercadorias Subst. Tribut.	R\$ 0,00
(=)Lucro Bruto	R\$ 1.147.149,04
(+)Outras Receitas Operacionais	R\$ 32.980,92
Receitas Financeiras	R\$ 32.980,92
(-)Despesas Operacionais	R\$ 748.528,98
Despesas Comerciais	R\$ 680.512,75
Despesas Administrativas	R\$ 41.912,67
Despesas Financeiras	R\$ 14.835,29
Despesas Tributárias	R\$ 11.228,27

(=) Lucro / Prejuízo Operacional	R\$ 431.600,98
(=) Lucro / Prejuízo Antes da Prov. P/ Contribuição social	R\$ 431.600,98
(=) Lucro / Prejuízo Antes da Prov. P/ O imposto de Renda	R\$ 431.600,98
(=) Lucro Prejuízo Depois da Prov. P/ O Imposto de Renda	R\$ 431.600,98
(=) Lucro / Prejuízo Líquido do Exercício	R\$ 431.600,98

Fonte: Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli 2019

A DRE da empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli mostra que tem uma venda 3211.564,71, com uma despesa de 2.779.963,73 que gera um lucro líquido 431.600,98 para empresa.

10.4 Balanços patrimoniais

Na concepção de Hoji (2009) o Balanço Patrimonial é a situação da empresa num certo momento. Cada empresa pode decidir a data que encerrara o balanço, porém maioria das empresas brasileiras o balanço encerra dia 31 de dezembro de cada ano. As contas do ativo e do passivo devem ser agrupadas para facilitar a análise e o conhecimento da situação financeira da empresa sendo feita em ordem decrescente de grau de liquidez para o ativo, e de expor para o passivo. Portanto o Ativo são os recursos aplicados em bens e direitos e o Passivo e o Patrimônio Líquido são as fontes de recursos fornecidos por acionistas e terceiros.

Para Assaf Neto e Lima (2014) relata que no Brasil é dividido em três tópicos o balanço: Ativo, Passivo Exigível e Patrimônio Líquido. O ativo é dividido em: Circulante e Não Circulante. O Não Circulante é formado pelo Realizável à Longo Prazo e Permanente. O ativo permanente é subdividido em: Investimentos, Imobilizado e Intangível. O Passivo Exigível é subdividido em: Passivo Circulante e Passivo Não Circulante. Já o Patrimônio Líquido é composto por contas de: Capital Social, Reservas de Avaliação Patrimonial, Reservas de Reavaliação, Reservas de Lucros, Ações e Prejuízos Acumulados.

Quadro 13 - Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial 31/12/2015			
Ativo		Passivo	
Ativo circulante	R\$ 2.102.494,83	Passivo Circulante	R\$ 163.118,82
Disponibilidades	R\$ 603.286,62	Fornecedores	R\$ 116.727,00
Caixa Geral	R\$ 2.037,57	Fornecedores - Matriz	R\$ 116.727,00
Caixa Matriz	R\$ 2.037,57	Fornecedores - Matriz	R\$ 116.727,00
Bancos C/ movimento-Matriz	R\$ 110.045,44	Obrigações Trabalhistas	R\$ 11.479,58
Bradesco S/A	R\$ 1,00		
Banco Cooperativo SICREDI S. A.	R\$ 110.044,44	Obrigações C/ Pessoal - Matriz	R\$ 10.912,54
		Pró-labore a Pagar	R\$ 9.968,00
Bancos C/ Aplicações – Matriz	R\$ 491.203,61	Salários e Ordenados a Pagar	R\$ 944,54
Banco Do Brasil S/A	R\$ 480.390,92		
Bradesco S/A	R\$ 10.812,69	Obrigações Sociais - Matriz	R\$ 567,04
Créditos	R\$ 1.418.794,61	FGTS a Recolher	R\$ 223,64
Duplicatas a Receber – Matriz	R\$ 334.449,61	Obrigações Tributarias	R\$ 34.796,54
Duplicatas a Receber	R\$ 334.449,61		
		Obrigações Fiscais - Matriz	R\$ 34.796,54
Créditos – Matriz	R\$ 1.084.345,00	IRF a Recolher	R\$ 0,00
Adiantamentos a Fornecedores	R\$ 1.084.345,00	ICMS ST a recolher	R\$ 0,00
		SIMPLES a Recolher	R\$ 34.796,54
Estoques	R\$ 80.413,60		
		Outras Contas a Pagar	R\$ 115,70
Estoques – Matriz	R\$ 80.413,60		
Mercadorias Tributada	R\$ 80.413,60	Contas a Pagar – Matriz	R\$ 115,70
Mercadorias Substituição Tributaria	R\$ 0,00	Honorários a Pagar	R\$ 115,70
Ativo Não Circulante	R\$ 0,00	Patrimônio Líquido	R\$ 1.939.376,01
Realizável a Longo Prazo	0	Capital Social e Reservas	R\$ 30.000,00
Aplicações Longo Prazo	R\$ 0,00	Capital Social Realizado	R\$ 30.000,00
Títulos de Capitalização	R\$ 0,00	Capital Social Realizado – Matriz	R\$ 30.000,00
Imobilizado	R\$ 0,00	Reservas	R\$ 1.909.376,01
Imobilizado Técnico – Matriz	R\$ 0,00	Reservas de Lucros	R\$ 1.909.376,01
Equipamentos	R\$ 0,00	Reservas de Lucros	R\$ 1.909.376,01
(-) Depreciação Acumulada – Matriz	R\$ 0,00	Prejuízo Acumulados	R\$ 0,00
Depreciação S/ Equipamentos	R\$ 0,00	Prejuízo Acumulados	R\$ 0,00
Total do Ativo	R\$ 2.102.494,83	Total do Passivo	R\$ 2.102.494,83

Fonte: Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, 2019.

Observa – se que no balanço patrimonial o ativo e passivo da empresa e Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli foi de R\$ 2.102.494,83 por ano.

10.5 Fluxo de Caixa

Hoji (2009) diz que o fluxo de caixa é uma representação de entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. No fluxo de caixa deve ter pelo menos uma saída e uma entrada ou vice-versa. Numa operação financeira, acontecem entradas e saídas de dinheiro. Em um empréstimo recebe o dinheiro que é à entrada de caixa em uma data e devolve acrescido de juro que é à saída de caixa. Já na aplicação financeira desembolsa um valor que é saído de caixa para recebê-lo que é entrada de caixa, após determinado tempo acrescido de juro.

Para Ludícibus e Marion (2009) o fluxo de caixa é uma programação financeira, que corresponde às entradas e saídas de caixa em um determinado período de tempo projetado. Com essa estimativa a organização das finanças fica mais correta em função de ter em mãos o que irá receber e pagar em certo período de tempo, podendo prever possíveis investimentos com as sobras, bem como a busca de recursos quando existir déficit no caixa da empresa. O objetivo do fluxo de caixa é apresentar uma visão das atividades desenvolvidas bem como operações financeiras que são realizadas, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

Pode-se perceber, assim, que o fluxo projetado é uma ferramenta que permite ao administrador financeiro controlar o ativo da empresa, o qual é a riqueza da mesma e o que acaba gerando o lucro.

O Fluxo de Caixa deve ser como uma estrutura flexível, que o empresário deve incluir informações de entradas e saídas conforme as necessidades da empresa. Com as informações do fluxo de caixa, o empresário pode fazer a Estrutura Gerencial de Resultados, a Análise de Sensibilidade, calcula a Rentabilidade, a Lucratividade, o Ponto de Equilíbrio e o Prazo de retorno do investimento. O objetivo é efetuar a saúde financeira do negócio a partir de análise e alcançar uma resposta sobre as possibilidades de sucesso do investimento e atual da empresa. (SEBRAE, 2011).

A seguir Fluxo de Caixa da empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli.

Quadro 14 - Planilha de fluxo de caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA						
	Realizado Jul/16	Realizado Ago/17	Realizado Set/17	Realizado Out/17	Realizado Nov/17	Realizado Dez/17
ENTRADAS						
Vendas de Mercadorias	R\$ 267.630,39	R\$ 267.630,39	R\$267.630,39	R\$267.630,39	R\$267.630,39	R\$ 267.630,39
Receitas financeiras	R\$ 2.748,41					
Outros recebimentos						
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 270.378,80					
SAÍDAS						
Imposto sobre vendas	R\$ 25.903,53	R\$ 25.903,53	R\$ 25.903,53	R\$ 25.903,53	R\$25.903,53	R\$ 25.903,53
Devolução de venda	R\$ 3.051,88					
Custo de mercadoria vendida	R\$ 143.079,24	R\$ 143.079,24	R\$143.079,24	R\$143.079,24	R\$143.079,24	R\$ 143.079,24
Despesas comerciais	R\$ 56.712,73	R\$ 56.712,73	R\$ 56.712,73	R\$56.712,73	R\$ 56.712,73	R\$ 56.712,73
Despesas administrativas	R\$ 3.492,72					
Despesas financeiras	R\$ 1.236,27					
Despesa tributaria	R\$ 935,69					
Outros pagamentos						
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 234.412,05					
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 35.966,75					
2 SALDO ANTERIOR		R\$ 35.966,75	R\$ 71.933,50	R\$ 107.900,25	R\$ 143.866,99	R\$ 179.833,74
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R\$ 35.966,75	R\$ 71.933,50	R\$ 107.900,25	R\$ 143.866,99	R\$ 179.833,74	R\$ 215.800,49
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS						
5 SALDO FINAL (3 + 4)	R\$ 35.966,75	R\$ 71.933,50	R\$ 107.900,25	R\$ 143.866,99	R\$ 179.833,74	R\$ 215.800,49

Fonte: Autores do trabalho, 2019.

10.6 Indicadores Financeiros

Segundo Gitman (1997), liquidez é a capacidade que uma empresa tem em satisfazer suas obrigações na data do vencimento, expondo-se à facilidade com que a empresa pode pagar suas contas, ou seja, de forma global a situação financeira da empresa.

Se a empresa não puder sobreviver no curto prazo, não é preciso se preocupar com as suas perspectivas em longo prazo. Já os índices de endividamento são úteis fundamentalmente quando o analista tem certeza que a

empresa vai bem em curto prazo. Com regra, os elementos necessários para que haja uma boa análise financeira incluem, no mínimo, a demonstração do resultado e o balanço patrimonial (Gitman, 2002).

10.6.1 Índices de Liquidez

Para Hoji (2009) o índice de liquidez tem a função de mostrar a situação financeira da empresa. Tem o objetivo de mostrar os valores, que se referem a diferentes datas de vencimentos, quando um valor vence no primeiro dia do ano pode estar sendo comparado em igualdade de condições com outro valor que vence no último dia do mesmo ano. Já os valores traduzidos a valor presente minimizam esse tipo de problema. Para uma empresa estar em um patamar elevado o índice de liquidez tem que estar em alta quanto maior os índices melhor.

10.6.1.1 Liquidez corrente.

A liquidez corrente é considerada na maioria dos casos o índice de melhor indicador da capacidade de pagamento da empresa. Esses índices também são resultantes de diversos valores correntes de diferentes datas (HOJI, 2009).

Segundo Gitman, (2002), é importante observar que quando o índice de liquidez corrente da empresa for igual a 1,0 seu capital circulante líquido será igual a zero. Se a empresa tiver um índice de liquidez corrente menor que 1,0, ela terá um capital circulante líquido negativo. Esse capital circulante só é útil somente para se comparar a liquidez da mesma empresa ao longo do tempo, não serve para ser usado para comparar liquidez de empresas diferentes.

$$\begin{aligned}
 \text{LC} &= \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} \\
 \text{LC} &= \frac{2.102.494,83}{163.118,82} = 12,88
 \end{aligned}$$

A liquidez corrente da empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímero Eireli é de 12,88. Esse índice mostra que a cada R\$ 1,00 de dívida a empresa tem R\$12,88 para cobrir essa dívida!

10.6.1.2 Liquidez Seca.

Segundo Gitman (2002) o esse índice de liquidez seca tem uma semelhança com os índices de liquidez corrente, a única diferença que existe, é que se exclui o estoque do ativo circulante da empresa, por ele ser geralmente o ativo de menor liquidez. Com a baixa liquidez dos estoques resultam normalmente em dois fatores básicos: O primeiro é que vários tipos de estoque, não podem ser vendidos facilmente porque são itens parcialmente completados, itens obsoletos e assim por diante; e o segundo são aqueles itens tipicamente vendidos a crédito, isso significa que eles se tornam duplicatas a receber antes mesmo de ser convertidos em caixa.

$$\text{ILS} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$\text{ILS} = \frac{2.102.494,83 - 80.413,60}{163.118,82} = 12,39$$

O índice de liquidez seca da empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli é de 12,39. Este índice é similar ao de liquidez corrente, a única diferença é que na liquidez seca se subtrai o estoque pelo ativo. Isso é muito bom, pois ela está abaixo da liquidez corrente da empresa.

10.6.1.3 Liquidez Geral.

O índice geral mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada pelos credores. Quanto maior for esse índice, maior será o montante do capital de terceiros que esta sendo usado para gerar lucros (Gitman, 2002).

$$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Real.L Prazo}}{\text{Passivo Circ.} + \text{Exig. A longo prazo}}$$

$$LG = \frac{2.102.494.83 - 0.00}{163.118.82 + 0.00} = 12.88$$

Esse Índice mostra que a empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, para cada R\$1,00 em dívida ela tem R\$12,88 em bens. É o mesmo resultado do índice de liquidez corrente, pois a empresa não possui contas a pagar e nem a receber a longo prazo.

10.6.2 Índices de Endividamento

Indica o percentual dos ativos totais que é financiado por capital de terceiros. Quanto menor for o índice de endividamento, menor é o crescimento financeiro; quanto maior esse índice, maior o crescimento financeiro (Groppelli; Nikbakht, 2010).

10.6.2.1 Índice de endividamento

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Ativo Total}}$$

$$\text{Índice de endividamento} = \frac{163.118.82}{2.102.494.83} = 0.07$$

Este índice demonstra que a empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, anda com suas finanças em dia, pois esse índice indica nada mais nada menos que o quanto a empresa depende de recursos de terceiros, que no caso eles no momento é de 0,07 que é bem baixo.

10.6.2.2 Índice de cobertura de juros.

Um grande objetivo do Índice de cobertura de juros é descobrir qual é a capacidade da empresa em relação aos pagamentos dos seus encargos financeiros 68 anuais.

Groppelli e Nikbakht, 2010 afirmam que usando esse índice para medir quantas vezes o lucro operacional da empresa consegue cobrir o pagamento dos juros. E quanto maior for esse índice melhor a situação financeira da empresa para liquidar suas dívidas.

Este índice mostra o quanto a empresa tem para pagar seus juros de suposta dívidas, no caso da empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli é bem confortável, pois seu índice mostra que ela tem 29,09 vezes o valor de supostos juros que posso vir a aparecer.

$$\text{ÍNDICE DE COBERTURA DE JURO} = \frac{\text{LUCRO ANTES DO JUROS DO IMPOSTO DE RENDA}}{\text{JUROS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE COBERTURA DE JURO} = \frac{431600,9}{14835,29} = 29,09$$

10.6.3 Índices de Atividade

De acordo com Assaf Neto e Lima (2014) os indicadores de atividades envolvem todas as fases operacionais típicas de uma empresa, que vão desde a aquisição de insumos básicos ou mercadorias até o recebimento das vendas realizadas.

Para reduzir esse período, as empresas utilizam de prazos para pagamentos de estoques e de operações bancárias de desconto de duplicatas das vendas a crédito. Assim é determinado o prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento, giro do estoque e giro do ativo.

10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

Tem como objetivo revelar o tempo médio em meses ou dias, de que a empresa dispõe para receber suas vendas realizadas a prazo.

De acordo com Gitman (2002), o prazo médio de recebimento é aproveitado na avaliação das políticas de créditos e cobranças, que pode ser calculado assim:

$$\text{Período Médio de Cobrança} = \frac{\text{Duplicadas a Receber}}{\text{Vendas médias por dia}}$$

$$\text{PMR} = \frac{334.449,61}{3.211.564,71/365} = 38 \text{ dias}$$

O prazo médio de recebimento é usado para analisar duplicatas a receber. Calcula-se a média diárias de vendas pelas duplicatas a receber, encontrando assim o tempo em dias que a empresa demora para receber estes títulos. No caso da empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, demora 38 dias em média para receber suas vendas.

10.6.3.2 Prazo médio de pagamento;

O valor das compras brutas deve ser extraído de registros interno, pois não estão evidentes em demonstrações contábeis de publicação obrigatória em casos de indústrias (hoji, 2009).

$$\text{PMPF} = \frac{\text{Duplicata a pagar (fornecedor)}}{70\% \text{ dos custos de mercadorias} / 365}$$

$$\text{PM} = \frac{116.727,00}{1.201.865,59/365} = 35,44 \text{ dias}$$

O prazo médio de pagamento Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, indica que em média a empresa demora 35,44 dias para realizar paga-

mentos, um prazo considerável não tão baixo, pois passa do fechamento mensal, que é o mais comum.

10.6.3.3 Giro do estoque;

Giro do estoque está relacionando a bens e resultados que mostram prazos para renovação de bens em um curto tempo. “A análise do giro mostra informações sobre políticas da empresa, como por exemplo, financiamentos, estocagem e compras” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

$$\text{Giro dos Estoques} = \frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoques}}$$

$$\text{GE} = \frac{1716950,85}{80413,60} = 21,35$$

$$365 / 21,35 = 17,10$$

No caso da empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, é um estoque que tem um giro bem alto de 21,35 por ser um produto de baixo custo e fluxo de saída constante. A idade média do estoque é de 17,10 dias.

Para Gitman (2002) o giro dos estoques mede a atividade dos estoques da empresa.

10.6.3.4 Giro do ativo.

Gitman (2002) afirma que o giro ativo tem o objetivo de indicar a eficiência com a qual a empresa usa todos os seus ativos para gerar vendas. Isso geralmente é quando maior o giro do ativo total da empresa, mais eficientemente seus ativos foram usados. É essa medida que o administrador, provavelmente tem maior interesse, já que indica se as operações da empresa foram ou não financeiramente eficientes.

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

$$\text{GE} = \frac{3.211.564,71}{2.102.494,83} = 1,53$$

O Giro do Ativo da empresa Gaúcho Ind.Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli é de 1,53, que quer dizer que a empresa girou 1,53 vezes sobre as vendas.

10.6.4 Índices de Rentabilidade

Segundo Hoji (2009), os índices de rentabilidade têm objetivo de medir quanto estão rendendo os capitais investidos. Eles são indicadores muito importantes, pois evidenciam o sucesso ou o insucesso empresarial. Esses índices de rentabilidades são calculados geralmente, sobre as receitas líquidas, mas também tem alguns índices que já podem ter sido calculados em análise vertical.

0.6.4.1 Margem de lucro bruto

Para Groppelli e Nikbakht (2010) a margem de lucro bruto mostra o grau de eficiência da administração de uma empresa para usar materiais e mão de obra no processo de produção. Assim quando os custos de materiais e de mão de obra sobem rapidamente, é provável que a margem de lucro bruto se reduza, a menos que a empresa possa transferir esses custos aos clientes aumentando o preço. A maneira de descobrir se esses custos estão desalinhados é compará-los com as margens de companhias semelhantes.

$$\text{MLB} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{MLB} = \frac{1.147.149,04}{3.211.564,71} \times 100 = 0,36 \text{ ou } 36\%$$

Esse índice indica que a empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli tem 36% do lucro Bruto para cada R\$1,00 de receita líquida.

10.6.4.2 Margem de lucro operacional;

Mostra o grau de sucesso da administração da empresa nos negócios, gerando seu lucro operacional (Groppelli; Nikbakht, 2010).

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

$$\text{MLO} = \frac{431.600,98}{3.211.564,71} \times 100 = 13\%$$

A empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli teve uma margem de lucro operacional de 13%, que são as despesas nas vendas dos produtos.

10.6.4.3 Margem de lucro líquido;

Gilman (2002) acredita que essa margem tem o objetivo de medir a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda. Quanto maior for a margem líquida da empresa melhor é o sucesso. Essa margem líquida é uma medida bastante citada para indicar o sucesso da empresa em termo de lucratividade sobre venda, onde pode ser considerada boa.

$$\text{MLL} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{MLL} = \frac{431.600,98}{3.211.564,71} \times 100 = 13\%$$

Pelo Resultado da Margem Líquida perceber-se que a empresa tem uma saúde financeira tranquila, pois esse índice demonstra o que sobrou para a empresa em cada venda.

10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total;

Segundo Gitman (2002) a taxa de retorno sobre o ativo total mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis, assim quanto mais altas for à taxa, melhor. É calculado:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro Líquido Depois do Imposto de Renda}}{\text{Ativo Total}}$$

$$\text{ROA} = \frac{431.600,98}{2.102.494,83} \times 100 = 20\%$$

O índice ROA (do inglês Return on Assest), que é o retorno do ativo, demonstra que na empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, para cada R\$1,00 investido, ela gera 20% de retorno, sobre o ativo.

10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

Para Gropelli e Nikbakht (2010) tem a função de medir a taxa de retorno dos acionistas. Esses acionistas de mercado de capitais, tanto quando os acionistas, se interessam muito por esse índice. No geral quanto maior o retorno, mais atraente é a ação. Com esses índices tem a forma de avaliar a rentabilidade e a taxa de retorno da empresa, que podem também ser comparadas as outras ações.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido após Imposto de Renda}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

$$\text{ROE} = \frac{431.600,98}{1.939.376,01} \times 100 = 22\%$$

O ROI (do inglês Return on Investment), segue a mesma ideia do ROA, só que no caso o calculo é feito pelo patrimônio líquido. No entanto a cada R\$1,00 investido em operações 22% é seu retorno.

10.7. Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio tem função e o objetivo de ser utilizado para apurar o momento exato em que a empresa atinge o ponto de cruzamento das receitas com os custos totais. Já o ponto de equilíbrio Contábil é o ponto onde o lucro será 0 (zero). Significa que neste ponto todas as despesas fixas foram supridas pela margem de contribuição da quantidade pré-determinada.

Outra coisa que se consegue medir com o uso do ponto de equilíbrio é apurar o nível de vendas que precisa ser mantido para liquidar os custos fixos operacionais e também mensurar a lucratividade em diversos níveis de vendas.

Segundo REZENDE, (2005) o ponto de equilíbrio é uma técnica analítica para estudar as relações entre custos fixos, custos variáveis, volume de vendas e lucros, buscando, em especial, levantar o nível das operações necessárias para cobertura dos custos fixos operacionais.

Portanto, dentro das Pequenas e Médias Empresas pode ser uma poderosa ferramenta a favor do administrador, onde o mesmo conseguirá através da análise do ponto de equilíbrio identificar a quantidade mínima de vendas que precisa para não obter prejuízo.

Quadro 15 - Ponto de Equilíbrio 2019 Gaucho Ind.Com. Imp.Exp. Polímeros Eireli

Produto	P.V.U	C.V.U	Q. de Prod	Preço Total	C.V. Total
<i>Balao 7</i>	R\$ 12,50	R\$ 10,66	60000	R\$ 750.000,00	R\$ 639.600,00
<i>Balao 8</i>	R\$ 15,90	R\$ 13,56	50000	R\$ 795.000,00	R\$ 678.000,00
<i>Balao 9</i>	R\$ 16,90	R\$ 14,41	50000	R\$ 845.000,00	R\$ 720.500,00
<i>Balao 5</i>	R\$ 2,90	R\$ 2,47	100000	R\$ 290.000,00	R\$ 247.000,00
<i>Big balao</i>	R\$ 1,82	R\$ 1,55	100000	R\$ 182.000,00	R\$ 155.000,00
<i>Extra big</i>	R\$ 3,50	R\$ 2,98	100000	R\$ 350.000,00	R\$ 298.000,00
Total	R\$ 53,52	R\$ 51,96	460000	R\$ 3.212.000,00	R\$ 2.738.100,00
Media Ponderada				R\$ 6,98	R\$ 5,95
Custo Fixo				R\$ 41.912,67	

Fonte: Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, 2019.

Segundo REZENDE (2005) margem de contribuição é o montante das vendas diminuído dos custos e despesas variáveis. Com isso a margem de contribuição é um instrumento muito importante nas tomadas de decisões relacionadas quanto ao mix de produção e venda, tais como:

- Produtos cuja produção e venda deve ser incrementada;
- Quais produtos que menos contribuem e devem ser eliminados;
- É mais vantajoso terceirizar parte ou todo o processo produtivo;
- Política de descontos a ser aplicada sem que prejudique a margem de contribuição.

MCT = Margem de Contribuição Total

RV = Receita com vendas

CDVT = Custos e despesas variáveis totais

MCU = Margem de Contribuição Unitária

PVU = Preço de Venda Unitário

CDVU = Custos e Despesas Variáveis Unitária

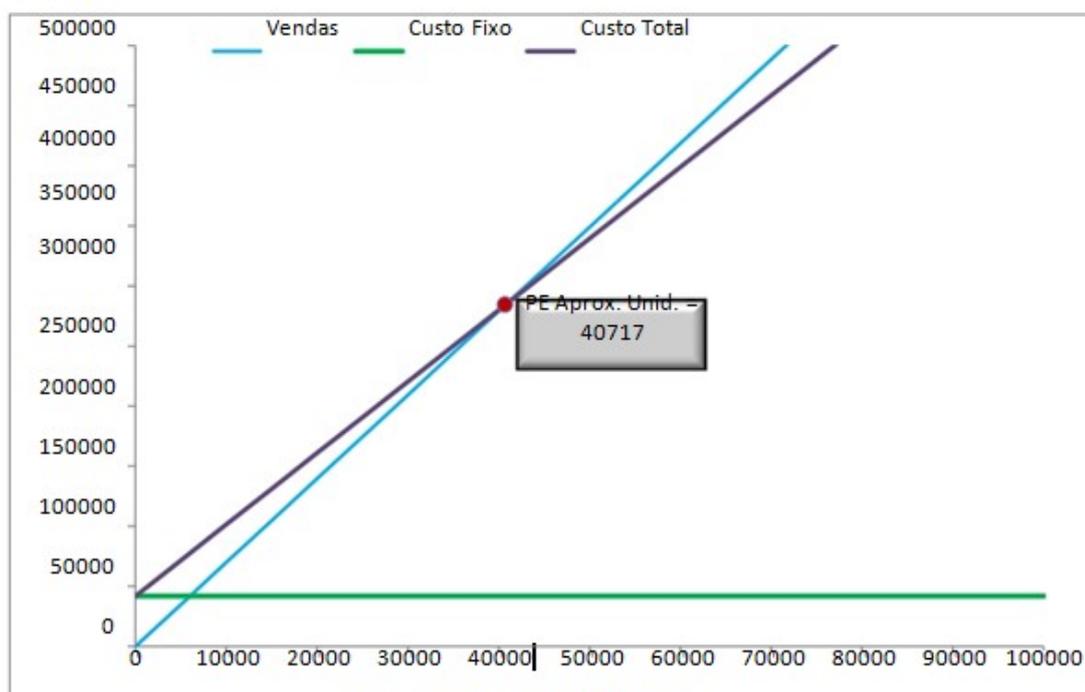
$$M.C.u = P.V.u - C.V.u$$

$$M.C.u = 6,98 - 5,95 = 1,03$$

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

$$PE = \frac{41.912,67}{1,03} = 40.691,9 \text{ Und aproximado}$$

Gráfico 1- Ponto de equilíbrio empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli



Fonte: Autores do trabalho, 2019.

O Ponto de Equilíbrio Financeiro é um índice percentual que marca o ponto em que as vendas criam receitas que se igualem as despesas e custos de uma operação. O cálculo do ponto de equilíbrio permite ao empresário saber qual o faturamento mensal, ou anual, mínimo para cobrir despesas fixas e variáveis.

Hoje a empresa Gaúcho Polímeros esta com o ponto de equilíbrio de 40717 unidades aproximadamente que representa suas despesas fixas e variáveis, a partir desse ponto consegue auferir o lucro da empresa, abaixo dele, a operação da empresa esta em prejuízo.

Com a identificação do ponto de equilíbrio tem –se a visão de o faturamento mínimo para a empresa cobrir seus gastos, passando a ter rendimentos positivos.

10.8 Realidade x projeção

Segundo Ross (1998) a previsão de vendas é o principal predicado em um planejamento financeiro em curto prazo, pois esse planejamento concentra-

se nas vendas projetadas em um certo período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas.

Segundo o empresário, o senhor Jorge Edison, dono da empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli relatou que no ano de 2018 teve um aumento de 12% referente ao ano de 2017 e mesmo com o momento de dificuldade que o país estava passando, isso estimula uma projeção que para o ano de 2019, haverá um crescimento de 15% no setor.

Quadro 16 - Planilha de fluxo de caixa com 15% de projeção 2018

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA COM 15% DE PROJEÇÃO						
	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18
ENTRADAS						
Vendas de Mercadorias	R\$ 307.774,95					
receita financeiras	R\$ 2.748,41					
Outros recebimentos						
TOTAL DAS ENTRADAS	310.523,36	310.523,36	310.523,36	310.523,36	310.523,36	310.523,36
SAÍDAS						
Imposto sobre vendas	R\$ 25.903,53					
devoluções de venda	R\$ 3.051,88					
custo de mercadoria vendida	R\$ 143.079,24					
despesas comerciais	R\$ 56.712,73					
despesas administrativas	R\$ 3.492,72					
despesas financeiras	R\$ 1.236,27					
despesas tributarias	R\$ 935,69					
Investimento						
Gestão de Pessoas	R\$ 900,00			R\$ 600,00		
Produção e Processos				R\$ 2.540,00		
Marketing		R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00			
Finanças	R\$ 1.000,00				R\$ 1.500,00	
Estratégia		R\$ 500,00				R\$ 50.400,00
Inovação e resp. socioambiental		R\$ 1.100,00			R\$ 6.000,00	
TOTAL DAS SAÍDAS	236.312,05	251.012,05	249.412,05	237.552,05	241.912,05	284.812,05
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	74.211,31	59.511,31	61.111,31	72.971,31	68.611,31	25.711,31
2 SALDO ANTERIOR		74.211,31	133.722,61	194.833,92	267.805,22	336.416,53
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	74.211,31	133.722,61	194.833,92	267.805,22	336.416,53	362.127,84
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS						
5 SALDO FINAL (3 + 4)	74.211,31	133.722,61	194.833,92	267.805,22	336.416,53	362.127,84

Fonte: Autores do trabalho, 2019.

Com a realização deste plano de ação a empresa terá uma venda elevada e com isso conseqüentemente gerar um lucro maior. Terá profissionais ainda mais qualificados em suas respectivas áreas, com maior fiscalização em suas compras de matéria prima terá produtos com a qualidade, assim chamando a atenção de novos clientes e crescendo suas vendas.

Deseja-se que empresa Gaúcho seja reconhecida pela qualidade e profissionais qualificados e empenhados em sempre estar buscando o melhor para a empresa.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou uma análise mais profunda no mercado de artigos para festa principalmente os balões em látex. A pesquisa de campo nos permitiu conhecer o ambiente interno fazendo assim com que pudéssemos propor melhorias para empresa Gaúcho Ind. Com. Imp. Exp. Polímeros Eireli, a partir de todos os dados que foram cedidos pelo empresário e sua equipe de colaboradores.

As visitas realizadas na empresa permitiram obter dados mais consistentes sobre as etapas do processo, desde a chegada da matéria prima ate a entrega feita ao consumidor final.

O questionário aplicado tem a principal função de mostrar a situação dos empregados, como se sentem com o trabalho no qual são submetidos, os quão preparados para exercer tal função estão, entre outras coisas que surgem em um ambiente fabril.

Após um conhecimento mais aprofundado da empresa foi possível a identificação de alguns problemas, um deles era a deficiência que enfrentava com o marketing institucional, a empresa não era conhecida por seu nome na região, pois não se investia na divulgação. Feito um estudo de identificação de oportunidade para que seja apresentado um processo de melhorias para empresa optou se por soluções simples como a implementação de um site, a criação de e-mail, facebook, instagram, hoje em dia a empresa possui maior visibilidade e conseqüentemente ouve um aumento nas vendas.

O sucesso de uma empresa depende da satisfação dos seus clientes. Na verdade, nenhuma organização consegue sobreviver sem ter uma política de atuação no mercado flexível para satisfazer por completo seus consumidores. Dessa forma, a preocupação com opiniões, tendências e exigências dos clientes devem ser fatores que realmente façam com que as empresas invistam, para que evitem problemas.

O segmento de artigos para festas tem seu maior movimento dos últimos anos, mesmo com variação da economia atual, esse segmento esta fortalecido por ter fluxo de movimento alto no mercado, mesmo com a crise atual a empresa não teve perda de clientes.

Com base nos resultados financeiros da empresa, foi possível avaliar os aspectos financeiros para o projeto de crescimento da empresa. Feito a apura-

ções da DRE e o balanço patrimonial obteve-se os lucros e os prejuízos acumulados, apresentando todas as receitas e as perdas do exercício. Com base no fluxo de caixa pode-se ter o controle de entrada e saída no período de projeção, sendo assim mantendo organizada a parte financeira.

Os indicadores financeiros fazem uma abordagem dos índices apurados, o acumulado dos resultados apresentados, o ativo circulante e o passivo circulante. Os índices de endividamento medem a capacidade que a organização apresenta para captação de recursos e o cumprimento de suas obrigações. Os índices de atividades envolvem todo o processo operacional, desde as entradas de suas matérias-primas até o destino final, obtendo o controle de seus estoques e todo o giro de capital disponível. A rentabilidade da empresa faz a medição de todo o desempenho da operação, controla o capital investido visando o retorno esperado e medindo toda estabilidade financeira e econômica da empresa.

Após todo o processo das atividades financeiras, foi apurado o ponto de equilíbrio para identificar se as receitas se comparam com todos os custos gerados e a margem de contribuições que medem a receitas de vendas, custo variável e despesa variável.

REFERENCIAS

ABIGRAF. **Boletim de atividade industrial: indústria gráfica supera a produção física da indústria de transformação.** 2014. Disponível em: <<http://www.abigraf.org.br/areas/panoramas-do-setor>>. Acesso em: 12/04/2018.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Ugaste. **Curso de Administração Financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 2012.

BERGMANN, Natanael; SCHEUNEMANN, Rafael; POLACINSKI, Édio. **Ferramentas da qualidade: definição de fluxogramas para a confecção de jalecos industriais. (2012).** Disponível em: http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2012_2.%20FERRAMENTAS%20DA%20QUADRO%20DEFINI%C3%87%C3%83O%20DE%20FLUXOGRAMAS%20PARA%20A%20CONFEC%C3%87%C3%83O%20DE%20JALECOS%20INDUSTRIAIS.pdf. Acesso em: 16/09/2018.

BONIFÁCIO, Cláudia Maria. **Importância do Recrutamento e Seleção.** 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/importancia-do-recrutamento-e-selecao/27558/>>. Acesso em: 18/11/2018.

BORGES, Reginaldo. **Gestão estratégica na visão cooperativista: um estudo de caso em uma cooperativa central agroindustrial do oeste do Paraná,** 2011. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/176/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 03/08/2018.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras: Guia prático da administração de estratégias e mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BRIGHAM, Eugene F; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira.** 6º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAMPOS, Viviane. **Layout.** (2012). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/layout/64062/>. Acesso em: 16/09/2018.

CARNEIRO, J. et. Al. **Formação e administração de preços.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurs-hip-práticas e princípios**. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

DUARTE, Adrien Carlos. **Marketing: o que é a matriz BCG. 2014**. Disponível em: <<http://www.oficinadanet.com.br/post/12835-marketing-o-que-e-a-matriz-bcg>>. Acesso em: 12/06/2018.

DUTRA, René Gomes. **Custos: Uma Abordagem Prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GENTIL, Dudu. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma questão de sobrevivência e longevidade empresarial**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-uma-questao-de-sobrevivencia-e-longevidade-empresarial/13432/>>. Acesso em: 18/11/2018.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2001.

Gitman, Lawrence j. **Princípios de administração financeira** 7.ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Trad. Jean J. Salim e João C. Douat. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GITMAN; lawrence. **Princípios da administração financeira**. 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3º ed. São Paulo: saraiva, 2010

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática financeira aplicada: Estratégias financeiras: Orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentaria**. 8.ed. são Paulo: atlas, 2009

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo, 10 ed. 2004.

KOTLER PHILIP. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KLOTTER, Philip; KELLER Kevin Lane. **Administração do marketing**. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; SZABO CHEROBIM, Ana Paula Mussi. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial: atualizado conforme lei nº11.638/07 emp. nº449/08**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MARTINS M.D.M ; CARTAXO, G.A.A. **Análise da viabilidade de melhoria produtiva a partir da aplicação da manufatura enxuta na indústria de confecções**. Enegep, Curitiba, 2014.

MARTINS, Eduardo. **Análise de SWOT**, 2012. Disponível em: <<http://www.espacoadministrativo.com.br/tag/analise-estrategica/>>. Acesso em: 12/06/2019 MODEN, Y. **Sistema toyota de produção**. São Paulo, IMAI, 1984.

NUNES, José Mauro. **O toque de mídias no varejo**. Disponível em: <<http://josemauronunes.blogspot.com/2008/10/o-toque-de-midias-no-varejo.html>>. Acesso em: 11/08/2019.

NUNES, Paulo. **Estrutura Funcional**. 2008. Disponível em: <http://old.knoow.net/cienceconempr/gestao/estrutura_funcional.htm>. Acesso em 19/08/2019.

OLIVEIRA, Djalma. P R.. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e prática**. 22^a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

ORSTEIN, Rudolf. Gráfico radar: **uma forma alternativa de medir o desempenho econômico-financeiro**. Porto Alegre: Revista do CRCRS, [18]2:8, jul. 1989. PAROLIN, S.R.H. A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRS, Porta Alegre.

PERIOTO, Patrícia. **Estrutura Organizacional: Influência da estrutura na eficiência da organização de acordo**, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/estrutura-organizacional-influencia-da-estrutura-na-eficiencia-da-organizacao-de-acordo/62071/>>. Acesso em 18/08/2019.

PORTAL EDUCAÇÃO, Google Analytics. **Definição de Fornecedor**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/definicao-de-fornecedor/27798>>. Acesso em 18 de setembro de 2019.

PORTAL PARMAIS. **Análise de viabilidade**. Disponível em: <<https://www.parmais.com.br/blog/como-fazer-analise-de-viabilidade-economica-e-financeira>>. Acesso em 18 de setembro de 2019.

PORTER, Michael E. **“Estratégia Competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da concorrência”**. 1991. Disponível em: < <http://www.regeusp.com.br/arquivos/coo-art04.pdf> >. Acesso em: 25/08/2019.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimônio: Uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHUMPETTER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. **Análise e Planejamento Financeiro – Manual do Participante**. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0_fluxo-de-caixa.pdf. Acesso em: 11/11/2019.

SILVA, Jônatas Rodrigues Da. **Tipos de Estruturas Organizacionais**. 2011. Disponível em: <http://www.efetividade.blog.br/tipos-de-estruturas-organizacionais/>. Acesso em: 16/05/2019.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999. TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9.

TOLEDO, Marcelo. **O que a matriz de Ansoff diz sobre a sua start up**, 2014. Disponível em: <<http://marcelotoledo.com/2014/10/28/o-que-a-matriz-de-ansoff-diz-sobre-a-sua-startup/>>. Acesso em: 12/05/2019.

WANZELER, Marítiza dos Santos ; FERREIRA, Laura Maria Leite ; SANTOS, Bianca Lunes. **Padronização de processos em uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso**. 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_113_745_16460.pdf>. Acesso em: 16/07/2019.

WOMACK, J. P. ; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e cria riqueza**. 3º ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.