

GOV. ESTADO: ALCIR JOSÉ MICHELS (Joinville)  
47 431 2823  
NORTON → 48 215 1359

SECTOR APL → CARLOS ABBATO KARAN  
(SEBRAE)  
47 9984 7540  
47 433 4654



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
GRUPO DE ENGENHARIA E ANÁLISE DO VALOR – GAV

Karan@SC.SEBRAE.  
com.br

## RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL REALIZADO EM 23 EMPRESAS DO APL DE PLÁSTICO DA REGIÃO DE JOINVILLE

Entidades envolvidas:



FAPEU

Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Florianópolis, fevereiro de 2005.

## INTRODUÇÃO

*Este relatório tem como objetivo atender a solicitação do Sebrae no sentido de identificar potenciais de melhoria em um grupo de empresas do ramo Plástico, buscando com isto viabilizar a estruturação de uma proposta de atendimento adaptada às necessidades específicas do grupo.*

*Neste grupo de empresas são gerados cerca de 1.450 empregos diretos, obtendo um faturamento médio mensal de R\$ 18.000.000,00 (dezoito milhões) em 86.000 metros quadrados de área fabril.*

*O Quadro 1, a seguir, apresenta a composição do grupo com base no número de colaboradores por empresa.*

Número de colaboradores	Nº de empresas no intervalo	Distribuição percentual
Empresas com até 19 colaboradores	10	43%
Empresas com 20 a 49 colaboradores	4	17%
Empresas com 50 a 100 colaboradores	4	17%
Empresas com mais de 101 colaboradores	5	22%
Quadro 1 – Empresas por número de colaboradores.	<b>23</b>	<b>100%</b>

*O quadro 2, a seguir, apresenta a composição do grupo com base no tempo de existência das empresas.*

Tempo de existência	Nº de empresas no intervalo	Distribuição percentual
Empresas com até 5 anos	6	26%
Empresas entre 5 e 10 anos	9	39%
Empresas com mais de 10 anos	8	35%
Quadro 2 – Tempo de existência da empresa	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Com base nos quadros apresentados anteriormente, constata-se que 60% do grupo possuem até 50 colaboradores (Quadro 1) e que 74% possuem mais de 5 anos de existência.*



*A situação deste grupo contrapõe as estatísticas sobre mortalidade de empresas no Brasil, pois no país cerca de 50% das empresas não ultrapassam 3 anos de existência.*

## **METODOLOGIA**

---

*O trabalho consistiu de visitas nas empresas realizadas por consultores especializados, orientados pela metodologia desenvolvida pelo GAV, a qual identifica os potenciais de melhoria nas áreas de Marketing / Mercado, Fornecedores, Produto / Serviços, Processo Produtivo, Infra-estrutura, Equipe e Processo Gerencial e Envolvimento em Parcerias.*

*A lista de itens avaliados para cada grande área foi estruturada através de conceitos consolidados na área de Administração de Empresas e Engenharia de Produção adaptados à realidade das empresas do ramo de Plásticos. A avaliação de desempenho leva em consideração a importância de cada item para o bom funcionamento da empresa (Grau de Importância) e seu Grau de Desenvolvimento.*

*Cada área está subdividida em aspectos a serem observados e avaliados segundo uma classificação que vai de 0 (zero) a 4 (quatro), conforme seu o Grau de Desenvolvimento na empresa:*

*Grau de Desenvolvimento:*

*Reflete a avaliação do consultor a respeito da entrevista realizada com o empresário e seus colaboradores, bem como as observações colhidas **in loco**.*

- ✓ **0 - Não Tem:** *A empresa não desenvolve este item, apresentando grande potencial de melhoria (deficiência competitiva);*
- ✓ **1 - Precário:** *Possui desempenho abaixo do esperado para este porte e natureza de empresa (pouco competitivo);*
- ✓ **2 - Mediano:** *A empresa possui desempenho abaixo do ideal, porém compatível com o encontrado em empresas do mesmo porte e da mesma área (competitivo);*
- ✓ **3 - Bom:** *A empresa possui neste item desempenho acima da média para empresas do mesmo porte (vantagem competitiva);*

- ✓ **4 - Excelente:** A empresa possui neste item um desempenho referencial para outras empresas do mesmo porte (excelência competitiva).

*Grau de Importância:*

*Procura orientar quais itens avaliados são mais importantes para o grupo de empresas, sugerindo desta forma uma priorização de ações orientadas por área avaliada.*

- ✓ **3 - Vital:** Constituem itens que se mal geridos comprometem o desempenho da empresa no mercado em curto prazo;
- ✓ **2 - Importante:** Constituem itens que se mal geridos comprometem o desempenho da empresa em médio prazo;
- ✓ **1 - Secundário:** Constituem itens que se mal geridos comprometem o desempenho da empresa em longo prazo.

*No anexo A está apresentado o relatório consolidado das 23 empresas demonstrando a situação do grupo, onde foram consideradas com deficiência competitiva as empresas que obtiveram Grau de Desenvolvimento 0 - Não Tem ou 1 - Precário. Por exemplo, 39% das empresas do grupo estão com deficiência competitiva na questão “Monitoramento da satisfação dos clientes” em função de possuírem um Grau de Desenvolvimento 0 ou 1.*

*Com base nestas informações e na percepção dos consultores foram apresentadas as orientações para o Sebrae.*

*Cabe ressaltar que cada empresa recebeu um relatório que apresenta seu Grau de Desenvolvimento em cada aspecto, bem como o enquadramento geral do grupo. Com este relatório o empresário terá condições de identificar as principais oportunidades de melhoria apresentadas para o negócio, assim como a posição de sua empresa em relação ao grupo (Ver exemplo Anexo B).*

*O quadro abaixo apresenta o enquadramento das empresas avaliadas de acordo com a metodologia empregada. O Grau de Desenvolvimento de cada item avaliado foi multiplicado pelo seu respectivo Grau de Importância a fim obter o enquadramento de cada empresa, ou seja, quanto menor o percentual obtido pela empresa, maior será o seu potencial de melhoria. Vale ressaltar que, em virtude do grau de desempenho*



apresentado, o grupo de empresas foi separado em dois subgrupos, em virtude do porte da empresa e das necessidades de atendimentos diferenciadas. Sendo assim, o grupo foi separado em empresas que obtiveram grau de desempenho superior a 60% (Grupo 1) e as que obtiveram grau de desempenho inferior a 60% (Grupo 2).

<b>Empresa</b>	<b>Colaboradores</b>
Allflex - Sist de Identificação Animal	162
Uniplast S/A	200
Linkplas Ind Plásticos	80
Focus Tecnologia de Plástico S/A	200
Tecnoperfil Plástico Ltda	86
TAF Indústria de Plástico Ltda	90
Embrapla - Empresa Brasileira de Plásticos S/A	180
Mantac Ind. E Com. Ltda *	35
Plastibrás Indústria de Plásticos Ltda *	30
Polijet Ind de Plástico	13
Conexões Especiais do Brasil	56
Rototherm Ind e Com de Plásticos	10
R Plastic Ind. De Plásticos Ltda	18
Styroville Com. Mat. Pleasticos Ltda	10
Plásticos Joinville Indústria e Comércio Ltda	38
Sama Indústria e Comércio Ltda	3
Coverttech Acessórios Ltda	5
Espinheiros Com. De Embalagens e Reciclagem Ltda	14
Proplast Industrial Ltda	150
EBR Empresa Brasileira de Rotomoldagem	40
First Line Embalagens Plásticas Ltda	16
Plastisol Ind. De Plástico Ltda	6
Braspipe Ind. E Com. De Plast. Ltda	6

### *Quadro 3 – Enquadramento das empresas*

\* Estas empresas, apesar de apresentarem desempenho superior a 60%, foram enquadradas no grupo 2, em virtude do seu porte.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE O GRUPO**

No decorrer do trabalho foram identificadas situações com grande potencial de melhoria. A seguir serão descritas as situações verificadas nas áreas de Marketing/Mercado, Fornecedores, Produto/Serviços, Processo Produtivo, Infra-estrutura, Equipe, Processo Gerencial e Envolvimento em parcerias:

### **Marketing / Mercado**

*No decorrer das visitas verificou-se que 39% das empresas não têm por costume o monitoramento da satisfação de clientes. Tal fato poderia contribuir para o desenvolvimento do produto oferecido e implementação de melhorias no serviço prestado, e conseqüentemente, promover uma adequação maior ao mercado de atuação. Tal avaliação se torna fundamental uma vez que a qualidade dos serviços prestados pode se tornar, para os clientes, um fator elementar para a formação da imagem da empresa. Sendo assim, é importante que as empresas estejam atentas às tendências de serviços exigidas pelo mercado. Verificou-se também que 26% das empresas do grupo não dispõem de um método estruturado para a formação de preço de venda de seus produtos e serviços, desconhecendo se os mesmos são capazes de suprir os custos envolvidos no processo. A falta deste método pode causar discrepâncias na avaliação do retorno financeiro esperado das vendas dos produtos ou serviços.*

### **Fornecedores**

*Para as indústrias em geral, o relacionamento com os fornecedores se constitui como um fator fundamental de análise, em virtude da necessidade cada vez mais latente do correto dimensionamento de estoques. Foi constatado que 35% das empresas avaliadas não possuem fornecedores alternativos para todos os insumos consumidos. A falta de fornecedores alternativos caracteriza uma relação de dependência entre empresa e fornecedor, podendo eventualmente ocasionar problemas, como atrasos na produção no caso do fornecedor não suprir a demanda. Vale ressaltar que a relação mais próxima entre fornecedores e empresas deve ser sempre incentivada, não devendo ser no entanto uma relação exclusiva.*

### **Produtos / Serviços**

*Ao longo das visitas, verificou-se que 35% das empresas não lançam seus produtos ou serviços de forma planejada. O advento do planejamento, antecedendo o lançamento do produto, ajuda a identificar de forma adequada o mercado de atuação, antecedendo possíveis imprevistos para a melhor aceitação do produto ou serviço.*



## **Processo Produtivo**

*De forma a ter a qualidade de seu produto percebida pelo mercado, há necessidade que a gestão da qualidade seja implantada no processo produtivo da empresa. Para tal, se torna necessária a implementação de um planejamento adequado das atividades, de forma a antecipar eventuais desvios, e assim cumprir os prazos previamente estipulados. No entanto, percebeu-se que 35% das empresas não planejam adequadamente suas atividades e 22% delas não avaliam antecipadamente a capacidade para o atendimento de pedidos. Foi identificado que 57% das empresas avaliadas não possuem um fluxo produtivo contínuo ao longo do espaço físico, sendo comum a existência de refugos e peças mal posicionados ao longo da linha de produção. Verificou-se também que 48% das empresas não identificam seus produtos de forma a possibilitar o seu rastreamento ao longo do processo produtivo. Vale ressaltar também que 43% das empresas não possuem um programa de qualidade implantado. Em muitas empresas foi identificada a necessidade de adequação à ISO 9000 para a inserção em novos mercados.*

## **Infra-estrutura**

*A infra-estrutura de uma empresa é o fator que viabiliza a realização das atividades propostas. Tal estrutura deve proporcionar aos colaboradores, um ambiente adequado e condizente com as atividades a serem desenvolvidas. Sendo assim, é fundamental que os postos de trabalho sejam ergonomicamente adequados às características físicas dos colaboradores, de forma a proporcionar o desenvolvimento das atividades realizadas de maneira confortável e salutar. Entretanto observou-se que 52% das empresas não apresentam uma distribuição dos espaços adequados dificultando o trânsito de pessoas e peças. Foi identificado também que 30% das empresas não organizam ou dimensionam seus estoques de forma adequada, o que pode impactar negativamente no planejamento financeiro.*

## ***Equipe***

*Foi observado que, em 52% das empresas avaliadas, não existem políticas de comprometimento do funcionário com os resultados da empresa. Vale ressaltar que em algumas empresas foi verificada a existência de PPR (Plano de Participação nos Resultados) e em outras há a prática de comissionamentos vinculado ao faturamento da empresa. Outro fator relevante reside no fato de que em 35% das empresas não existem políticas de capacitação de funcionários. Tal situação foi bastante ressaltada ao longo das entrevistas pelos próprios empresários que atribuíram a esta condição um fator que influencia na competitividade da empresa.*

## ***Processo Gerencial***

*Na área de gestão observou-se que 35% das empresas não possuem um sistema de custos gerenciais adequado e integrado aos seus processos. Mesmo nas grandes empresas onde já existe um maior grau de organização interna, observou-se uma grande dificuldade para aproximar os custos orçados dos custos realizados. Também se observou que 39% das empresas não embasam suas decisões em indicadores de desempenho concisos. Outro fato que merece atenção é a ausência ou precariedade do planejamento em 48% das empresas avaliadas, algumas delas o realizam de forma precária não envolvendo todos os níveis da empresa e sem embasamento em indicadores de desempenho adequados.*

## ***Envolvimento em Parcerias***

*Foi observado que 39% das empresas não conhecem as atividades que o SEBRAE realiza e nem tampouco suas propostas. O mesmo número de empresas também não tem por costume se envolver em parcerias e associações de setor.*



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

*Decorrente da percepção dos consultores e do porte de algumas empresas, sugere-se a divisão do escopo em dois grupos de forma a diferenciar os que apresentaram desempenho superior a 60%. Sendo assim, para o **Grupo 1**, formado pelas empresas que obtiveram desempenho superior a 60%, e não se caracterizam como empresas de pequeno porte, sugere-se a seguinte linha de atendimento:*

### **Marketing / Mercado**

- ✓ *Máximo valor focado no monitoramento da satisfação dos clientes;*

### **Processo Produtivo**

- ✓ *Consultoria para mapeamento e gestão dos processos de produção;*
- ✓ *Consultoria para implantação de método de planejamento e acompanhamento de atividades;*
- ✓ *Redução do setup de máquinas;*
- ✓ *Potencialização das informações disponíveis no sistema ISO;*
- ✓ *Implementação de ferramentas da gestão da produção como ERP;*

### **Equipe**

- ✓ *Desenvolvimento de programa para fortalecer o comprometimento dos funcionários;*
- ✓ *Treinamento para formação de líderes para gerenciamento;*

### **Processo Gerencial**

- ✓ *Consultoria e treinamento para implantação de sistema de custos gerenciais e geração de indicadores de desempenho, utilizando ferramentas como BSC;*
- ✓ *Consultoria e treinamento para elaboração de planejamento estratégico;*

*Com base nas entrevistas e observações e, segundo a metodologia utilizada, propõe-se as seguintes linhas de atuação para o **Grupo 2** de empresas a ser atendido pelo Sebrae, ou seja, para as empresas que obtiveram desempenho inferior a 60%.*

#### **Marketing / Mercado**

- ✓ *Máximo valor, focado no monitoramento da satisfação dos clientes;*

#### **Fornecedores**

- ✓ *Promover ações no sentido da identificação de fornecedores alternativos;*

#### **Produto / Serviços**

- ✓ *Definição de estratégia para lançamentos de novos produtos e serviços;*

#### **Processo Produtivo**

- ✓ *Consultoria para mapeamento e gestão dos processos de produção, visando a identificação e solução de problemas relacionados com gargalos produtivo, falta de qualidade e perdas no processo;*
- ✓ *Consultoria para implantação de método de planejamento e acompanhamento de atividades;*
- ✓ *Redução de tempo da setup, troca rápida de ferramentas e alimentação de matéria prima;*
- ✓ *Implementação de ferramenta para otimização do uso de recursos e definição de lote econômico de produção;*

#### **Infra-estrutura**

- ✓ *Organização do layout;*

#### **Equipe**

- ✓ *Implantação de programa de qualificação técnica da mão-de-obra;*
- ✓ *Treinamento para formação de líderes para gerenciamento;*
- ✓ *Desenvolvimento de programa para fortalecer o comprometimento dos funcionários;*



### ***Processo Gerencial***

- ✓ *Consultoria e treinamento para implantação de indicadores de desempenho operacional;*
- ✓ *Consultoria e treinamento para elaboração de planejamento operacional e estratégico;*

## ANEXO A



DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL - APL Plástico Joinville

Total de empresas:

23

### APL PLÁSTICO - GERAL

	Grau de importância	No. EMPRESAS COM DEFICIÊNCIA COMPETITIVA	% DE EMPRESAS COM DEFICIÊNCIA COMPETITIVA	
DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE:				
<b>MARKETING/MERCADO</b>	<b>GI</b>	<b>GD &lt; 2</b>	<b>GD</b>	
Monitoramento da satisfação dos clientes	3	9	39%	●●●●●●●●
Clareza na imagem corporativa a ser buscada	2	6	26%	●●●●●●
Método estruturado para estabelecimento do preço	2	6	26%	●●●●●●
Site na internet	2	6	26%	●●●●●●
Definição estratégica do perfil de clientes (classes econômica)	3	5	22%	●●●●●
Crêditos para minimizar inadimplência	2	5	22%	●●●●●
Diálogo e pesquisa sistemática com os clientes	2	4	17%	●●●●
Conhecimento do perfil do consumidor final	2	4	17%	●●●●
Conhecimento dos principais concorrentes	3	3	13%	●●●
Foco de mercado bem definido (tipo de produto)	2	2	9%	●●
Opções formas e condições de pagamento	3	0	0%	
<b>FORNECEDORES</b>	<b>GI</b>	<b>GD &lt; 2</b>	<b>GD</b>	
Existência de fornecedores alternativos para cada insumo	3	8	35%	●●●●●●●●
Avaliação de fornecedores	3	2	9%	●●
Cumprimento dos prazos de entrega	3	2	9%	●●
Satisfação com a fidelidade dos fornecedores (índice de rotatividade)	2	2	9%	●●
Relacionamento com fornecedores	2	1	4%	●
<b>PRODUTO/SERVIÇOS</b>	<b>GI</b>	<b>GD &lt; 2</b>	<b>GD</b>	
Lançamento de produtos/serviços de forma planejada	2	8	35%	●●●●●●●●
Clareza na diferenciação do produto/serviço (agregação de valor)	3	6	26%	●●●●●●
Crêditos de garantia do produto	3	4	17%	●●●●
Política estruturada de atendimento a não conformidades (trocas)	2	1	4%	●
<b>PROCESSO PRODUTIVO</b>	<b>GI</b>	<b>GD &lt; 2</b>	<b>GD</b>	
Fluxo produtivo contínuo ao longo do espaço físico	2	13	57%	●●●●●●●●●●●●●●
Disposição de produtos, equipamentos e refugos	2	13	57%	●●●●●●●●●●●●●●
Identificação do produto (rastreadibilidade)	2	11	48%	●●●●●●●●●●●●
Planejamento visando otimização dos equipamentos	2	11	48%	●●●●●●●●●●●●
Visualização de todas as áreas	2	11	48%	●●●●●●●●●●●●
Programa de controle de qualidade implementado e documentado	3	10	43%	●●●●●●●●●●●●
Condição ergonômica dos postos de trabalho	2	10	43%	●●●●●●●●●●●●
Identificação dos lotes de produção (ou serviço)	3	9	39%	●●●●●●●●●●●●
Avaliação das causas do retrabalho ou perdas	3	9	39%	●●●●●●●●●●●●
Espaço para movimentação de pessoas e produtos	2	9	39%	●●●●●●●●●●●●
Produção planejada e adequadamente documentada	2	8	35%	●●●●●●●●●●●●
Elaboração de fichas técnicas detalhadas para a confecção dos produtos	3	7	30%	●●●●●●●●●●●●
Busca constante na inovação de processos produtivos	2	6	26%	●●●●●●●●●●●●
Avaliação antecipada da capacidade de atendimento dos pedidos	2	5	22%	●●●●●●●●●●●●
Conhecimento e correção dos gargalos da produção	2	5	22%	●●●●●●●●●●●●
Flexibilidade para a priorização de pedidos	2	4	17%	●●●●●●●●●●●●
Controle de entrada de matéria prima	2	4	17%	●●●●●●●●●●●●
Cumprimento dos prazos de entrega	3	2	9%	●●
Controle de saída de produtos acabados	2	1	4%	●
Controle de horas extras	3	1	4%	●
<b>INFRA-ESTRUTURA</b>	<b>GI</b>	<b>GD &lt; 2</b>	<b>GD</b>	
Distribuição dos espaços	2	12	52%	●●●●●●●●●●●●●●
Organização dos estoques	2	7	30%	●●●●●●●●●●●●
Área ampla, aberta e com possibilidades de expansão	1	7	30%	●●●●●●●●●●●●



<b>EQUIPE</b>	<b>GI</b>	<b>GD &lt; 2</b>	<b>GD</b>	
Existência de políticas para comprometimento dos funcionários	2	12	52%	●●●●●●●●●●
Políticas de capacitação dos funcionários	2	8	35%	●●●●●●●●
Grau de instrução dos funcionários	2	6	26%	●●●●●●●
Reuniões periódicas para realização de melhorias internas	3	5	22%	●●●●●●
Espírito de equipe	2	4	17%	●●●●●
Conhecimento, por parte dos funcionários, do seu papel na produção	3	3	13%	●●●●
Envolvimento do empresário em processo de capacitação gerencial	3	2	9%	●●●
Domínio Gerencial do empresário	3	1	4%	●●
Domínio de informática por parte do empresário	2	1	4%	●
Relacionamento do empresário com os colaboradores	3	1	4%	●
Clima organizacional	2	0	0%	
<b>PROCESSO GERENCIAL</b>	<b>GI</b>	<b>GD &lt; 2</b>	<b>GD</b>	
Planejamento operacional/estratégico	2	11	48%	●●●●●●●●●●
Levantamento de indicadores de desempenho	3	9	39%	●●●●●●●●●
Sistema de custos	3	8	35%	●●●●●●●●
Nível de informatização	2	4	17%	●●●●●●
Controle de fluxo de caixa	3	3	13%	●●●●●
Atendimento às legislações ambientais específicas	2	2	9%	●●●●
Emissão de notas fiscais	2	0	0%	●●
Conhecimento da alíquota de impostos da empresa (regime tributário ideal)	3	0	0%	
<b>ENVOLVIMENTO EM PARCERIAS</b>	<b>GI</b>	<b>GD &lt; 2</b>	<b>GD</b>	
Conhecimento das ações do SEBRAE/SC	2	9	39%	●●●●●●●●
Envolvimento em associações ou parcerias	2	9	39%	●●●●●●●●



Empresa: Empresa Exemplo

**Apresentação**

Este relatório, que é de conhecimento exclusivo desta empresa, tem como objetivo apresentar os potenciais de melhoria identificados e posicioná-la em relação ao grupo avaliado. Para identificação dos potenciais de melhorias utilizou-se como parâmetro o grau de desenvolvimento de cada item para as áreas: Marketing/Mercado, Fornecedores, Produto/Serviços, Processo Produtivo, Infra-estrutura, Equipe, Processo Gerencial e Envolvimento em Parcerias, assim como estabeleceu-se grau de importância de cada item, segundo as características do grupo de empresas. Os resultados globais deste trabalho serão encaminhados ao Sebrae para que seja desenvolvida uma proposta de trabalho adequada às necessidades do grupo.

**Informações Gerais do Grupo**

Número de empresas avaliadas:	23	
Número de microempresas (até 19 funcionários)	10	43,5%
Número de pequenas empresas (entre 20 e 99 funcionários)	13	56,5%

**Grau de Importância:**

- 3 - **Vital:** Constituem itens que se mal geridos comprometem o desempenho da empresa no mercado a curto prazo;  
 2 - **Importante:** Constituem itens que se mal geridos comprometem o desempenho da empresa a médio prazo;  
 1 - **Secundário:** Constituem itens que se mal geridos comprometem o desempenho da empresa a longo prazo.

**Grau de Desenvolvimento:**

- 0 - **Não Tem:** A empresa não desenvolve este item, apresentando grande potencial de melhoria (deficiência competitiva);  
 1 - **Precário:** Possui desempenho abaixo do esperado para este porte e natureza de empresa (pouco competitivo);  
 2 - **Mediano:** A empresa possui desempenho abaixo do ideal, porém compatível com o encontrado em empresas do mesmo porte e da mesma área (competitivo);  
 3 - **Bom:** A empresa possui neste item desempenho acima da média para empresas do mesmo porte (vantagem competitiva);  
 4 - **Excelente:** A empresa possui neste item um desempenho referencial para outras empresas do mesmo porte (excelência competitiva); **NA - Não se aplica:** O item não se aplica para a situação atual da empresa.

**Situação da Empresa em Relação ao Grupo**

O quadro a seguir apresenta o grau de importância atribuído a cada item assim como o grau de desenvolvimento atingido pela empresa, destacando nas colunas realçadas a direita o número de empresas que atingiram o mesmo grau de desenvolvimento no item e o desempenho das outras empresas.

Itens avaliados	Grau de Importância	Grau de Desenvolvimento	Quantidade de empresas por Grau de Desenvolvimento					
			Não tem - 0	Precário - 1	Mediano - 2	Bom - 3	Excelente - 4	NA
<b>MARKETING/MERCADO</b>								
Monitoramento da satisfação dos clientes	3	1	2	7	4	9	1	
Clareza na imagem corporativa a ser buscada	2	2		6	7	9	1	
Método estruturado para estabelecimento do preço	3	1		6	8	8	1	
Site na internet	2	0	5	1	7	5	5	
Definição estratégica do perfil de clientes (classes econômica)	2	1		5	6	8	4	
Crítérios para minimizar inadimplência	2	3		5	7	9	2	
Diálogo e pesquisa sistemática com os clientes	3	3	1	3	9	7	3	
Conhecimento do perfil do consumidor final	3	2	2	2	11	6	2	
Conhecimento dos principais concorrentes	2	2		3	16	4		
Foco de mercado bem definido (tipo de produto)	1	3		2	7	9	5	
Foco de mercado bem definido (tipo de produto)	3	3		2	7	9	5	
Opções formas e condições de pagamento	3	3			11	10	1	1
<b>FORNECEDORES</b>								
Existência de fornecedores alternativos para cada insumo	3	3		8	10	5		
Avaliação de fornecedores	2	0	1	1	12	6	3	
Cumprimento dos prazos de entrega	3	1		2	12	4	4	1
Satisfação com a fidelidade dos fornecedores (índice de rotatividade)	2	1		2	8	12	1	
Relacionamento com fornecedores	3	3		1	13	8	1	
<b>PRODUTO/SERVIÇOS</b>								
Lançamento de produtos/serviços de forma planejada	2	2	1	7	6	4	3	2
Clareza na diferenciação do produto/serviço (agregação de valor)	3	3		6	4	10	3	
Crítérios de garantia do produto	2	1		4	10	5	4	

**PROCESSO PRODUTIVO**

Fluxo produtivo contínuo ao longo do espaço físico	3	1	13	4	6		
Disposição de produtos, equipamentos e refugos	3	1	13	5	5		
Identificação do produto (rastreadibilidade)	1	1	3	8	3	8	1
Planejamento visando otimização dos equipamentos	3	1		11	7	5	
Visualização de todas as áreas	3	1		11	5	6	1
Programa de controle de qualidade implementado e documentado	2	1	6	4	4	8	1
Condição ergonômica dos postos de trabalho	2	1		10	10	3	
Identificação dos lotes de produção (ou serviço)	2	1	4	5	3	9	1
Avaliação das causas do retrabalho ou perdas	2	1	2	7	7	5	2
Espaço para movimentação de pessoas e produtos	2	1		9	8	6	
Produção planejada e adequadamente documentada	2	2		8	8	6	1
Elaboração de fichas técnicas detalhadas para a confecção dos produtos	2	1	2	5	8	5	3
Busca constante na inovação de processos produtivos	2	1		6	8	7	2
Avaliação antecipada da capacidade de atendimento dos pedidos	2	2		5	10	8	
Conhecimento e correção dos gargalos da produção	3	2	1	4	12	6	
Flexibilidade para a priorização de pedidos	2	2		4	14	4	1
Controle de entrada de matéria prima	2	1		4	6	11	2
Cumprimento dos prazos de entrega	3	3		2	8	10	3
Controle de saída de produtos acabados	3	1		1	7	14	1
Controle de horas extras	2	3		1	10	11	1

**INFRA-ESTRUTURA**

Distribuição dos espaços	1	1		12	5	5	1
Organização dos estoques	2	2		7	11	3	2
Área ampla, aberta e com possibilidades de expansão	2	1	3	4	4	9	3
Iluminação e exaustão	3	1		7	7	5	4
Espaço para guardar ferramentas, documentos e equipamentos	3	1		5	10	7	1
Rotina de manutenção dos equipamentos	3	2	1	2	11	9	
Condições físicas do prédio (vedação, reboco e pintura, piso, rede)	2	2		3	9	9	2
Condições dos Banheiros e vestiários	3	2		2	12	7	2
Existência e localização do setor administrativo	1	2		2	6	12	3
Estado de conservação dos equipamentos	2	2		2	10	9	2
Adequação técnica dos equipamentos para as atividades executadas	2	2		1	9	11	2

**EQUIPE**

Existência de políticas para comprometimento dos funcionários	2	1	6	6	4	5	2
Políticas de capacitação dos funcionários	4	1	3	5	6	7	2
Grau de instrução dos funcionários	3	1		6	12	5	
Reuniões periódicas para realização de melhorias internas	3	2	1	4	5	12	1
Espírito de equipe	2	1		4	7	10	2
Conhecimento, por parte dos funcionários, do seu papel na produção	3	2		3	9	9	2
Envolvimento do empresário em processo de capacitação gerencial	4	1		2	9	10	1
Domínio Gerencial do empresário	3	2		1	5	14	3
Domínio de informática por parte do empresário	3	2		1	5	15	2
Relacionamento do empresário com os colaboradores	3	2		1	9	11	2
Clima organizacional	2	2			10	11	2

**PROCESSO GERENCIAL**

Planejamento operacional/estratégico	3	1	3	8	3	6	3
Levantamento de indicadores de desempenho	2	0	3	6	9	5	
Sistema de custos	2	0	2	6	11	3	1
Nível de informatização	2	1		0			
Controle de fluxo de caixa	3	0	1	2	3	14	3
Atendimento às legislações ambientais específicas	2	NA		2	9	6	5
Emissão de notas fiscais	3	2			7	12	4
Conhecimento da alíquota de impostos da empresa (regime tributário ideal)	3	3			8	12	3

**ENVOLVIMENTO EM PARCERIAS**

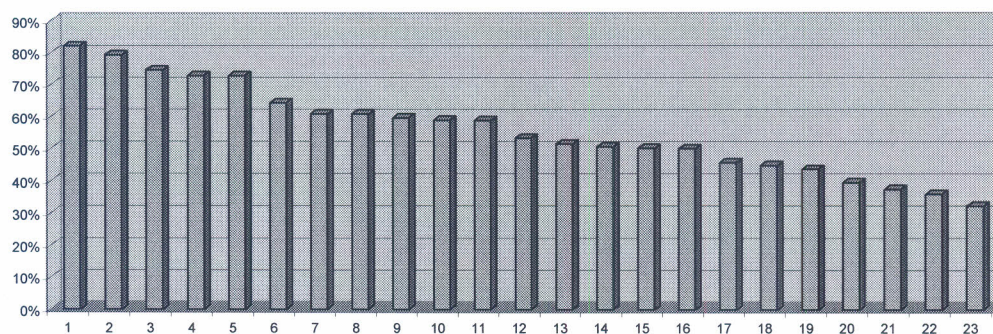
Conhecimento das ações do SEBRAE/SC	2	0	5	4	9	5	
Envolvimento em associações ou parcerias	2	0	8	1	9	5	



O enquadramento geral da empresa em relação ao grupo é resultado da multiplicação do grau de importância do item pelo grau de desenvolvimento de cada questão, quanto maior for sua pontuação melhor será seu desempenho. A pontuação máxima é **676**, onde a empresa obteve o seguinte enquadramento:

Enquadramento da Empresa: **253** pontos = **37%** do total

**Enquadramento das Empresas**



#### OBSERVAÇÕES

Os potenciais de melhoria do grupo de empresas serão encaminhados ao SEBRAE. Para esta empresa sugere-se a implantação de um sistema de custos gerenciais; análise de mercado focando na monitoração dos clientes, estruturação de indicadores de desempenho e capacitação gerencial para gestão do processo produtivo.