CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÉRGIO AUGUSTO CONRADO

RELATÓRIO TÉCNICO
Empresa Garcia & Resqueti LTDA

Apucarana
2022

SÉRGIO AUGUSTO CONRADO

RELATÓRIO TÉCNICO
Empresa Garcia & Resqueti LTDA

Relatório Técnico Empresarial apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana – FAP, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Lucileide Jacinto Rodrigues

Apucarana
2022

SÉRGIO AUGUSTO CONRADO

RELATÓRIO TÉCNICO: Empresa Garcia & Resqueti LTDA

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): Odair de Osti
Faculdade de Apucarana

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

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

Apucarana, 12 de setembro de 2022.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Sérgio Augusto Conrado, com identidade número 13.895.657-1, registro acadêmico 408479, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico: Empresa Garcia & Resqueti LTDA, é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em relação à fonte original, sou diretamente o responsável legal, econômica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as instituições que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

_____

Apucarana, 12 de setembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

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

A professora e orientadora Lucileide Jacinto Rodrigues, pelo apoio e motivação na realização de todas as etapas deste trabalho.

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

Aos profissionais entrevistados, pela contribuição na realização deste estudo.

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

CONRADO, Sérgio Augusto. **Relatório Técnico: Empresa Garcia & Resqueti LTDA.** 74p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2022.

RESUMO

O relatório de estágio a seguir se tem como objetivo geral dar um diagnostico a empresa e apresentando soluções para erros em processos e tomadas de decisões, diagnostico esse o qual deve-se aplicar as teorias as quais foram aprendidas ao longo do curso em pratica, apontando pontos que a empresa tem falhas em processos e ou em decisões tomadas de forma precipitada, no caso, a empresa estagiada, é utilizado os métodos de pesquisa de campo e coleta de dados, feito isso os resultados esperados são, ter respostas de onde a empresa está deixando a desejar e como melhorar ou mudar isso, dando uma solução ou uma sugestão de como mudar e evoluir, levando estes dados como base, busca-se conseguir dar diagnósticos do estado o qual a empresa se encontrado, apontados falhas e examinando as ações e tomadas de decisões.

Palavras-chave: Análise de Mercado. Diagnóstico Empresarial. Viabilidade Operacional e Financeira.

CONRADO, Sergio Augusto. Technical Report: Garcia & Resqueti LTDA Company. 74p. Business Technical Report. Degree in Business Administration from the Faculty of Apucarana. Apucarana-Pr. 2022.

ABSTRACT

The following internship report has as a general objective to give a diagnosis to the company and presenting solutions for errors in processes and decision-making, a diagnosis that should be applied to the theories that have been learned throughout the course in practice, pointing out points that the company has flaws in processes and or decisions taken hastily, in this case, the company interned, is used the methods of field research and data collection, done this the expected results are, have answers of where the company is leaving to be desired and how to improve or change it, giving a solution or a suggestion of how to change and evolve, taking this data as a basis, seeks to be able to give diagnoses of the state that the company is found, failures and examining actions and decision-making.

Keywords: Market analysis. Business Diagnosis. Operational and Financial Feasibility.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Matriz BCG 19
Figura 2 - Matriz SWOT 21
Figura 3 - Matriz Ansoff 22
Figura 4 - Organograma 26
Figura 5 - Layout Interno 28
Figura 6 - Layout Externo 28
Figura 7 - Fluxograma Horizontal 29
Figura 8 - Fluxograma Vertical 30
Figura 9 - Demonstração do resultado do exercício 48
Figura 10 - Balanço Patrimonial 50

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Plano de Ação de Gestão 40
Quadro 2 - Plano de Ação de Inovação de Produto 41
Quadro 3 - Plano de Ação de Marketing 41
Quadro 4 - Plano de Ação de Marketing Digital / Virtual 42
Quadro 5 - Plano de Ação de Meio Ambiente 42
Quadro 6 - Plano de Ação de Produção 43
Quadro 7 - Plano de Ação de Qualidade 43
Quadro 8 - Cronograma das Ações 45
Quadro 9 - Fluxo de Caixa 52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
2 ANÁLISE DE MERCADO 13
2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL 13
2.2 APRESENTAÇÃO SETORIAL 14
2.2.1 Cinco Forças de Porter 14
2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes 14
2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes 15
2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores 15
2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos 16
2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes 16
2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO 17
2.3.2 Mercado Concorrente 18
2.3.3 Mercado Fornecedor 18
3 ANÁLISE ESTRATÉGICA 19
3.1 MATRIZ BCG 19
3.2 MATRIZ SWOT 20
3.3 MATRIZ ANSOF 22
4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES 24
5 ORGANIZAÇÃO 25
5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO 25
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 25
5.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS 26
5.4 LAYOUT 27
5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS 29
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 33
7.1 GESTÃO 33
7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO 34
7.3 MARKETING 35
7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL 36
7.5 MEIO AMBIENTE 37
7.6 PRODUÇÃO 38
7.7 QUALIDADE 38
8 PLANO DE AÇÃO 39

8.1 GESTÃO 40
8.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....40
8.3 MARKETING 41
8.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL 42
8.5 MEIO AMBIENTE 42
8.6 PRODUÇÃO.....43
8.7 QUALIDADE.....43
9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES 45
10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL 47
10.1 INVESTIMENTOS 47
10.2 CUSTOS 47
10.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO.....48
10.4 BALANÇO PATRIMONIAL 48
10.5 FLUXO DE CAIXA.....49
10.6 INDICADORES FINANCEIROS 53
10.6.1 Índices de Liquidez.....53
10.6.1.1 Liquidez corrente 53
10.6.1.2 Liquidez seca 54
10.6.1.3 Liquidez geral 54
10.6.2 Índices de Endividamento 54
10.6.2.1 Índice de endividamento.....55
10.6.2.2 Índice de cobertura de juros 55
10.6.3 Índices de Atividade 55
10.6.3.1 Prazo médio de recebimento.....55
10.6.3.2 Prazo médio de pagamento 56
10.6.3.3 Giro do estoque 56
10.6.3.4 Giro do ativo 56
10.6.4 Índices de Rentabilidade 56
10.6.4.1 Margem de lucro bruto 57
10.6.4.2 Margem de lucro operacional 57
10.6.4.3 Margem de lucro líquido 57
10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total 58
10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio liquido.....59
10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO 59
10.8 REALIDADE X PROJEÇÕES.....59
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS 59
12 REFERÊNCIAS.....61

1 INTRODUÇÃO

O relatório de estágio a seguir foi desenvolvido levando como base e com a finalidade de demonstrar a importância da análise e diagnostico estratégico e financeiro dentro das empresas nos dias atuais, utilizando como base de pesquisa os conhecimentos adquiridos através do decorrer do curso, com isso espera-se conseguir informações e resultados de como estas análises e diagnósticos podem posicionar as empresas de uma maneira solida, consolidada e competitiva diante de seus concorrentes, dentro dos temas aborda-se dados de mercado, dados internos e teorias da administração, onde desenvolvo os temas sobre essas ferramentas que auxiliam bastante em uma análise sobre a situação a qual a empresa se encontra e sempre tentando trazer a análise para a realidade da empresa estagiada, com base nos dados levantados e conhecimentos adquiridos ao longo do processo, buscando propor soluções e demonstrar resultados conseguidos e ou possíveis com a aplicação da teoria aprendida até aqui, com este trabalho espero assim comprovar a diferença que faz para a empresa uma análise de dados e a tomada de decisões com base em teorias e teses, sempre buscando colocar os conhecimentos adquiridos através do curso como base de interpretação de dados levantados.

2 ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Dornelas (2008), a análise de mercado é a mais importante do plano de negócio, devendo ser montada com extrema atenção, por ser mais difícil, e exigir estratégias de abordagem do cliente, assim como, estratégias para agregar valor ao produto/serviço buscando a fidelização de seus clientes de forma contínua.

Neste caso com a análise de mercado o gestor fica mais informado e preparado para tomar decisões importantes, para assim triar o melhor caminho para seu negócio. Na Análise de Mercado será trabalhado três tipos de análises, as a quais são: Análise Macroambiental, Apresentação Setorial e a Análise do Segmento.

2.1 Análise Macroambiental

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

Alguns exemplos de variáveis da Análise Macroambiental são: variáveis econômicas, variáveis sociais, variáveis políticas, variáveis tecnológicas e variáveis legais.

Partindo deste ponto, a empresa estagiada sofre com a maioria destas variáveis, a variável que mais afeta a empresa seria a variável econômica, pois no momento em que o mundo se encontra, com a pandemia global causada pelo corona vírus, a economia está abalada em todos os setores, com isso, algumas empresas não estão distribuindo seus produtos ou até mesmo fechando suas portas, neste caso a empresa perde fornecedores de seus produtos, reduzindo assim o acesso a matéria-prima para a produção de medicamentos, impactando diretamente nas vendas das empresa.

As empresas no geral são afetas por essas variáveis pois não se tem controle destas ações, no caso das variáveis econômicas, se o dólar subir as empresas sofrem com isso, seja para a exportação ou importação de produtos ou de matéria prima para a fabricação deles.

2.2 Apresentação Setorial

Segundo Porter (1986, apud LOBATO ET. AL., 2003, p. 81), "a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente".

A Apresentação Setorial nada mais é que o contexto econômico no qual uma empresa está inserida. Dessa forma, ela permite entender melhor o posicionamento da organização no mercado e quais são as principais tendências que ele apresenta. Além disso, ela ajuda a identificar pontos de oportunidades a serem exploradas para aumentar as chances de sucesso do negócio.

Dentro da Apresentação Setorial estão inseridas as Cinco Forças de Porter, as quais são: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a ameaça de novos entrantes.

2.2.1 Cinco Forças de Porter

De acordo com Porter (1991), a análise das cinco forças de mercado, fornecedores, compradores, entrantes potenciais, produtos substitutos e rivalidades entre as empresas são essenciais para a determinação das estratégias que uma organização deve perseguir.

As Cinco Forças foram concebidas e publicadas por Michael Porter, pesquisador que analisa empresas e seu desempenho, com isso Porter observou que há cinco forças que influenciam a rentabilidade das empresas. Quanto mais fortes forem estas forças, menor será a rentabilidade do setor.

Elas são de total importância para a empresa saber se o mercado que ela está inserida tem chances de se expandir, de alcançarem novos mercados e é muito importante na questão do diagnóstico sobre o estado em que se encontra a empresa no mercado.

2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

Para Porter (2004) a rivalidade acontece porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, o que em geral gera retaliação ou esforços para conter os movimentos competitivos do seu rival.

Quanto maior a rivalidade inserida em certo mercado, maior será a dificuldade de novas empresas se darem bem neste mercado, está maior rivalidade resulta em crescimento demorado da empresa, grande quantidade de oferta de produtos dele, com isso o preço se manterá baixo. Essa força influência no mercado da empresa o qual o estágio é feito.

2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes

"A escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial" (PORTER, 2004). Quanto maior for a pressão dos compradores sobre o vendedor, menor será o ganho do vendedor, pois quando os compradores têm uma diversidade de opções semelhante de empresas que entregam o produto que buscam, acabam escolhendo sempre o que tem o menor preço ou tentam pressionar o mercado para que abaixe o preço e aumente a qualidade dos produtos, com isso se o mercado estiver cheio de empresas o cliente buscara sempre pelo produto mais barato e que lhe entregue uma qualidade boa. Essa força não influência no mercado da empresa o qual o estágio é feito.

2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores

Porter (2004) demonstra seis situações em que um grupo de compradores é poderoso:

a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual venda;
b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;

d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
f) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.
Quanto maior for a pressão dos fornecedores sobre o vendedor, menor será os ganhos do vendedor, pois quando os fornecedores têm uma busca muita grande pelos seus produtos os mesmos sobem seus preços para que assim possam lucrar. Essa força influência no mercado da empresa o qual o estágio é feito.

2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Na compreensão de Porter (2004) os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar um lucro. A identificação dos produtos substitutos é feita por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que outro.

Quanto maior for o mercado maior será a ameaça de produtos substitutos aparecerem, pois sempre que um produto estiver um alta as grandes empresas tentaram inovar no mercado do produto atuante ou seja, com isso crescem a chances de criação de novos produtos que superam tanto em preço quanto em qualidade o produto antigo no mercado, pois quanto menores forem os preços dos produtos substitutos com desempenho equivalente, maior será a possibilidade de troca. Essa força não influência no mercado da empresa o qual o estágio é feito.

2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes

A ameaça de entrada em uma indústria, na visão de Poter (2004), depende das barreiras de entrada existente em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por partes dos concorrentes já estabelecidos.

Quanto maior o mercado atuante mais fácil será a chance de ingressar nele com isso, pois não há barreiras de entrada, é muito importante tomar

cuidado com a entrada de novos concorrentes, novos concorrentes em um mercado de fácil entrada saturam o mesmo facilmente. Essa força não influência no mercado da empresa o qual o estágio é feito.

2.3 Análise do Segmento

Segundo Lamb (2004) “Segmentação de mercado é o processo de divisão de um mercado em segmentos ou grupos significativos, relativamente homogêneos e identificáveis”.

Como dito no trecho acima é essencial identificar a segmentação do mercado para entender melhor as semelhanças dos seus consumidores, agrupar pessoas que têm mesmos objetivos e dores e traçar assim estratégias de marketing mais eficientes.

2.3.1 Mercado Consumidor

Kotler (2002) define “O mercado consumidor é formado por todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal.”

Assim entende-se como mercado consumidor, todas as pessoas que são afetadas por algum serviço ou produto.

Segundo Kotler (2002), o consumidor forma julgamentos sobre produtos em base racional e consciente. Ele desenvolve um conjunto de crenças em relação à marca, formadas de acordo com as experiências e sendo filtradas através da percepção, distorção e retenção.

2.3.2 Mercado Concorrente

Segundo Kotler e Keller (2012), “A concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar[...]”, ou seja, qualquer outra organização que ofereça produtos que possam ser escolhidos pelos mercados, em detrimento da escolha por aqueles que são oferecidos pela sua organização.

Nesse contexto, mesmo organizações sem fins lucrativos também terão concorrentes, pois na verdade a concorrência não está necessariamente vinculada ao fator compra ou pagamento por algo, mas sim à substituição do uso ou consumo deste por algum outro.

2.3.3 Mercado Fornecedor

De acordo com Dias (1993, p.297), os tipos de fornecedores e suas classificações conforme sua fonte são, basicamente:

a) Fornecedores Monopolistas: são os fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado; normalmente, o volume de compra é que determina o grau de atendimento e relacionamento.

b) Fornecedores habituais: são, normalmente, os fornecedores tradicionais que sempre são consultados numa coleta de preços. Eles possuem uma linha de produto padronizada e bastante comercial. Geralmente são os que prestam melhor atendimento, pois sabem que existe concorrência e que seu volume de vendas está ligado à qualidade de seus produtos e ao tratamento dado ao cliente.

c) Fornecedores especiais: são os que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão-de-obra e até mesmo fabricação de produtos, que requerem equipamentos especiais ou processos específicos e que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais.

Com isso a empresa deve buscar sempre a melhor alternativa de fornecedor para que possa atender melhor suas necessidades e por consequência as necessidades de seus clientes.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Segundo Porter (1999), “Por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens.”

A estratégia é algo que deve fazer parte da empresa até antes mesmo dela ser inaugurada, uma empresa com um plano estratégico definido tem uma grande vantagem de mercado se comparada a outras empresas do ramo, através de um plano estratégico a empresa pode definir o futuro da empresa, como se planejar.

3.1 Matriz BCG

A Matriz BCG é uma ferramenta que permite as empresas a analisarem a posição de seus produtos, baseada em volume, participação de mercado e crescimento de mercado, assim auxiliando a empresa em suas decisões estratégicas sobre seu portifólio de produtos e serviços.

Conforme Kotler (2000), “A Matriz BCG, Matriz Crescimento-Participação é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial.” Assim, a Matriz BCG permite à empresa analisar seu portfólio de produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos.

Figura 1 - Matriz BCG

		Participação Relativa do Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alta	Estrela	Em questionamento
	Baixa	Vaca - Leiteira	Abacaxi

Fonte: Autor do trabalho (2021).

A empresa em análise é uma farmácia de remédio manipulados, mas também não deixa de comercializar outros produtos.

Através dessa análise foi possível verificar que o álcool gel é o produto considerado estrela, ou seja, é um produto bastante procurado, principalmente considerando o aumento de suas vendas na pandemia e que ainda é muito procurado atualmente.

Já os medicamentos manipulados em cápsulas são os que mantém e encontram-se sempre na estabilização ajudando a empresa a se manter no mercado, ou seja, esse produto é o chamado produto pagador de contas.

Já os produtos de perfumaria e de higiene são o ponto de interrogação da empresa, não é possível saber se ele vai se estabilizar no mercado ou não.

Já artigos médicos e ortopédicos são os produtos abacaxi, venda muito baixa e que possivelmente a empresa deverá buscar uma forma de inovar ou substituir esse produto por uma outra peça.

3.2 Matriz SWOT

Também conhecida como Análise FOFA, é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas a empresa e o mercado o qual ela está inserida.

Segundo Kotler e Keller (2012), “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT (dos termos em inglês: strengths, weaknesses, opportunities, threats). Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno.”

Esta técnica ajuda a empresa analisar os ambientes internos e externos, mais especificamente cruzando as oportunidades e as ameaças, mostrando seus pontos fortes e fracos.

Figura 2 - Matriz SWOT

	Positivos	Negativos
Interno	Strengths (Forças)	Weakenesses (Franquezas)
Externo	Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)

Fonte: Autor do trabalho (2021).

Após a análise, foram identificados como forças a ausência de concorrentes próximos e o atendimento, a ausência de concorrentes devido ao fato de na cidade a qual a empresa está inserida não há empresas que realizem um serviço de manipulação de medicamentos, outro ponto destacado também é o atendimento, levando como base o feedback recebi através de seus clientes e pela fidelidade deles.

Já nas oportunidades identifica-se o aumento crescente na demanda dos serviços, este aumento se dá pela ausência de empresas que prestam o mesmo serviço, com isso a empresa vem crescendo e se destacando no mercado interno.

Já nas fraquezas identifica-se o marketing digital, a empresa não foca muito em seu marketing digital, não tem um site, não movimenta constantemente suas redes sociais, assim fazendo com que seu produto não seja divulgado em plataformas novas, as quais tem um público que não conhece serviço oferecido pela empresa.

E por fim nas ameaças identifica-se a inadimplência de clientes, este item se dá ao fato de que a empresa trabalha com vendas a prazo, muitas vezes esta prática pode acabar ocasionando em um descompromisso dos clientes com as pendências com a empresa, assim dificultando na obtenção do lucro da empresa.

3.3 Matriz ANSOF

A Matriz Ansoff, mais conhecida como Matriz Produto/Mercado, esta matriz é utilizada para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio.

A definição de estratégia de Ansoff (1990, p.95): “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”, demonstra esta relação de causa e efeito positivista, onde o “conjunto de regras de decisão” terá como efeito a orientação do “comportamento de uma organização”.

Figura 3 - Matriz Ansoff

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

Fonte: Autor do trabalho (2021).

Após a análise, foram colocados como estratégias como penetração de mercado liquidações e promoções, esta prática é uma prática muito comum no mercado, com essa prática se busca alcançar novos clientes.

Já como estratégias de desenvolvimento de mercado é colocada a abertura de uma filial, buscando atender a novos mercados em outras cidades da região.

Já como estratégias de desenvolvimento de produtos é colocado o aumento de qualidade dos produtos, focando em melhorar a satisfação dos clientes e sempre se mantendo atualizado e competitivo visando um crescimento de mercado.

Já como estratégias de diversificação é colocado a parcerias com outras empresas, buscando trazer lançamentos e produtos os quais ainda não fazer parte do catálogo de vendas da empresa.

4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

O conhecimento sobre o que é uma oportunidade vem sendo estudado intensivamente e, geralmente, é associado a aspectos que tratam de inovação, empreendedorismo e mudanças econômicas (SANZ-VELASCO, 2006).

Com base nesta frase a empresa deve observar as oportunidades do mercado de trabalho antes mesmo de ser criar, pois assim a empresa saberá o contexto do mercado de trabalho em questão, isso também facilita a empresa em saber se o mercado de trabalho a ser ingressado é um mercado promissor, com várias oportunidades de expansão e crescimento, ou se o mercado em questão é um mercado em decadência, com empresas em declínio de vendas ou até mesmo empresas fechando as portas.

5 ORGANIZAÇÃO

Segundo o Meireles (2003):

> [...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). (MEIRELES, 2003, p. 46).

A organização nada mais é que a empresa, como ela é vista pelos colaboradores e como ela é vista pelos clientes, estudando a organização a fundo é possível perceber o que há de errado com a empresa e como resolver esses problemas.

5.1 Histórico da Organização

O histórico da organização nada mais é que todo o passado da empresa, tudo que a empresa já vez/vendeu algum dia, esse histórico sempre se mantêm presente na memória dos consumidores, seja de maneira positiva ou negativa.

Com base na definição acima, a empresa estagiada atua no mercado a menos de cinco anos, em um mercado consideravelmente “novo” em sua área, a empresa atende ao mercado local e regional, a empresa busca convênios e parcerias com outras empresas e até mesmo prefeituras, buscando cada vez mais alcançar novas regiões e por consequência obter mais clientes, a empresa tem planos de no futuro expandir-se para novas cidades, criando uma rede de atendimento mais ampla e completa.

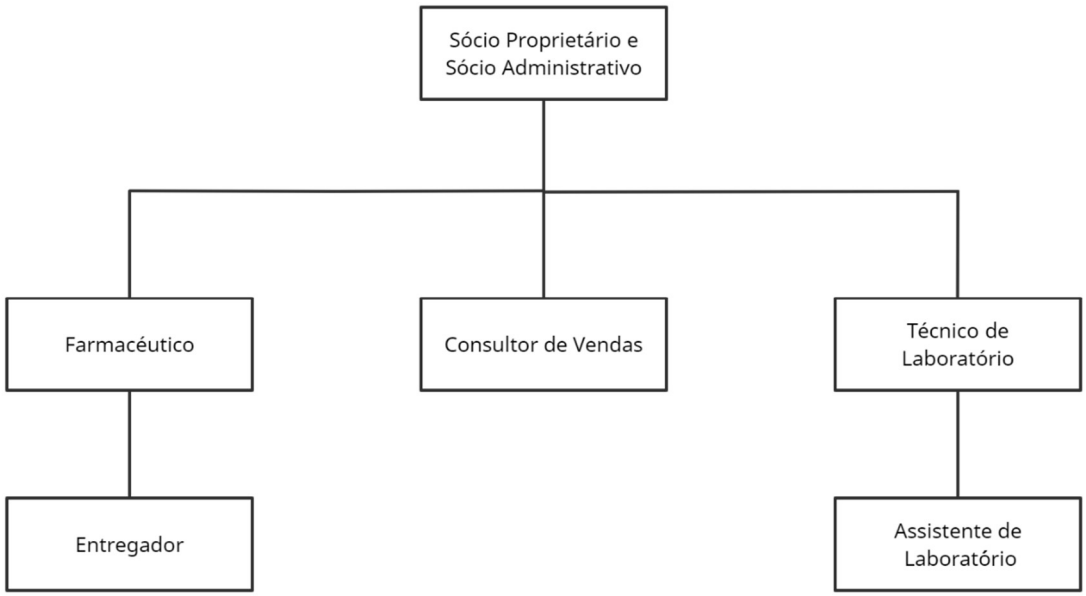
5.2 Estrutura organizacional

De acordo com Nadler e Gersteins (1993):

> Colocam que as organizações precisam adequar e repensar a sua estrutura organizacional dentro de uma modernidade que demanda intensa de interligações entre as diversas áreas do conhecimento, forçando grupos especializados a um maior contato entre si, o que leva a um aumento na complexidade interna das organizações. Nadler e Gersteins (1993).

A estrutura organizacional é como são distribuídas as atividades na empresa, geralmente são distribuídas através de cargos, os quais cada um recebe uma nomenclatura para denominar uma função, com base nisso foi criado o organograma, que nada mais é como se fosse uma pirâmide, para assim dividir internamente os níveis de cargos e departamentos da empresa.

Figura 4 - Organograma



Fonte: Autor do trabalho (2021).

5.3 Unidades organizacionais

As unidades organizacionais são responsáveis pelos serviços prestados pela empresa, e como destacado na estrutura organizacional cada cargo tem uma função na empresa para que ela possa entregar seus produtos/serviços da melhor qualidade e agilidade possível.

Os cargos e suas funções são distribuídos desta maneira; o representante legal é a pessoa que gerencia o negócio e cuida da parte burocrática, o técnico de laboratório é a pessoa responsável pela produção dos manipulados, o assistente de laboratório auxilia o técnico na produção dos manipulados, o farmacêutico é a pessoa que é responsável pelo conhecimento e pela venda dos medicamentos para os clientes, o entregador é responsável

pelo transporte do produto para o cliente, já o consultor de vendas é a pessoa responsável pela compra das matérias-primas para a produção dos medicamentos e o mesmo ainda é responsável pela captação de novos clientes.

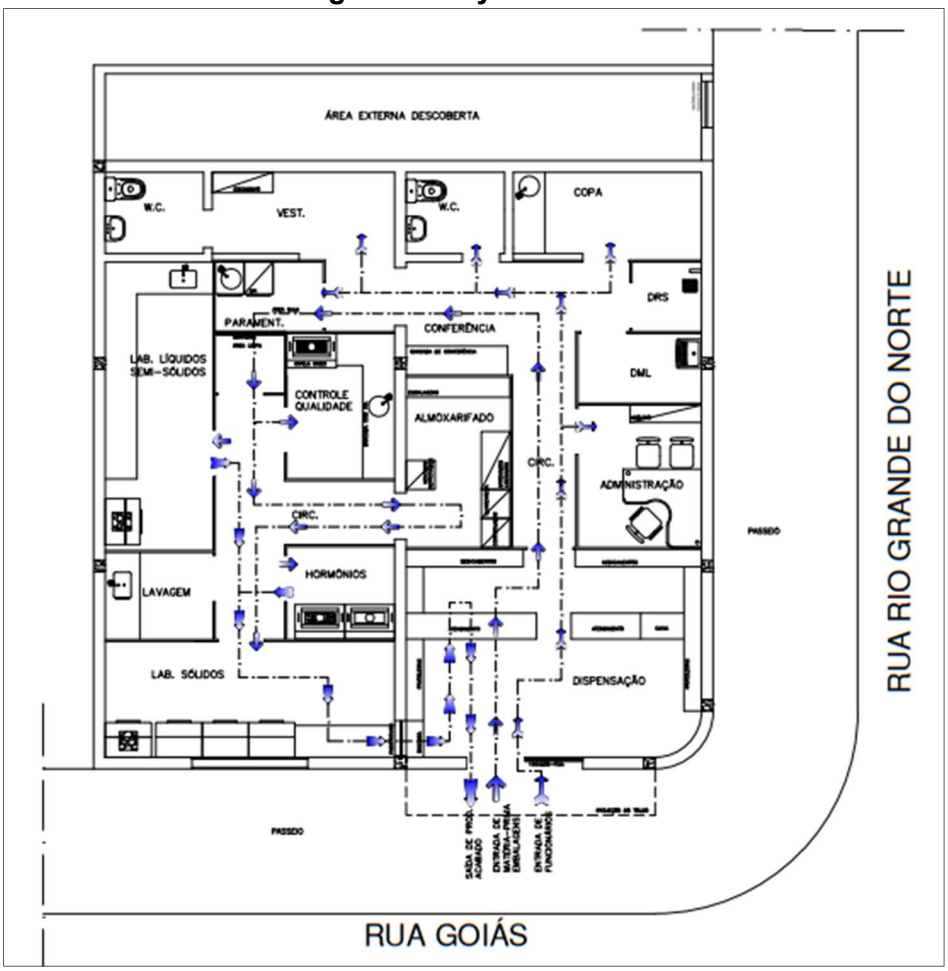
5.4 Layout

De acordo com Chiavenato (2005):

> O arranjo físico, ou ainda layout, de uma empresa ou de apenas um departamento, nada mais é do que a distribuição física de máquinas e equipamentos dentro da organização onde, através de cálculos e definições estabelecidas de acordo com o produto a ser fabricado, se organiza os mesmos para que o trabalho possa ser desenvolvido da melhor forma possível e com o menor desperdício de tempo (CHIAVENATO, 2005, p. 86).

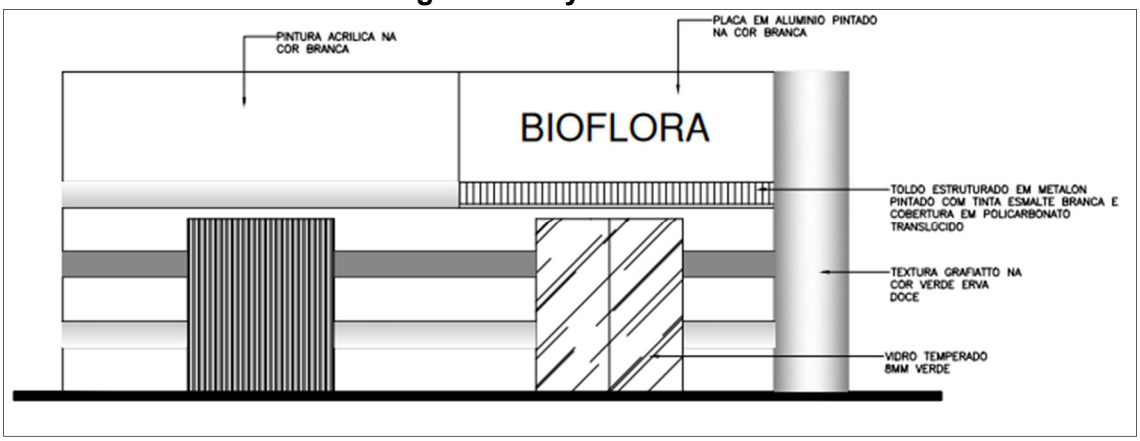
O layout se trata da estrutura física da empresa, o prédio em si, isso abrange a parte interna do prédio, com as salas e todos os itens como as mesas, cadeiras, prateleiras, balcões etc. E a parte externa da empresa, mostrando a fachada da empresa, com a entrada e as saídas de clientes e o logotipo da empresa.

Figura 5 - Layout Interno



Fonte: Autor do trabalho (2021).

Figura 6 - Layout Externo



Fonte: Autor do trabalho (2021).

5.5 Processos operacionais

De acordo com Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

O fluxograma horizontal e o fluxograma vertical ajudam a melhor entender os processos operacionais de uma empresa, neles contém todos os processos detalhados em passo a passo, para que assim pode ser feito um diagnóstico exato do atual estado da empresa, ou até mesmo para poder se reinventar no mercado. Segundo Chiavenato (2010):

> Expõe que, em termos gráficos, o fluxograma horizontal diferencia do fluxograma vertical apenas na direção do deslocamento da sequência, que nesse caso, é horizontalmente, mantendo-se os mesmos símbolos e convenções do fluxograma vertical. Quanto ao objetivo, o fluxograma horizontal volta-se para a análise das pessoas, em contraste com o foco na rotina, que é enfatizado pelo fluxograma (CHIAVENATO, 2010).

Figura 7 - Fluxograma Horizontal

Fonte: Autor do trabalho (2021).

Conforme a figura acima é detalhado o processo do Fluxograma Horizontal, onde ele relata com alguns detalhes todos os processos da empresa, que passa desde o recebimento do pedido do cliente até a entrega/retirada ao cliente final.

De acordo com Chiavenato (2010)

> Fluxograma vertical: Este tipo de fluxograma é utilizado para a construção de uma rotina ou procedimento, como auxiliar no treinamento de pessoal e para a otimização do trabalho. Ele é composto por colunas verticais e linhas horizontais. Nas colunas verticais, encontram-se os símbolos (de operação, transporte, controle, espera e arquivamento), os colaboradores envolvidos. (CHIAVENATO, 2010).

Figura 8 - Fluxograma Vertical

Símbolos			Totais	
	●	Análise ou operação		
	➡	Transporte		
	■	Execução ou Inspeção		
	▲	Arquivo provisório		
	▼	Arquivo definitivo		

Rotina: Atual [X] Proposta [ ] **Tipo de Rotina** _____

Setor: _____

Efetuado por: _____

Data: _____

Ordem	Símbolos	Setor	Descrição dos passos
1		Administrativo	Identificar novas oportunidades de trabalho.
2		Administrativo	Pedido da matéria-prima para a produção do produto.
3		Administrativo	Aguardar a entrega da matéria-prima.
4		Administrativo	Recebimento da matéria-prima.
5		Administrativo	Encaminhamento do pedido do cliente.
6		Administrativo	Encaminhamento da produção do medicamento.
7		Administrativo	Produção e testes do medicamento.
8		Administrativo	Contato com o cliente para a entrega/envio do produto.
9		Administrativo	Entrega/envio do produto para o cliente.

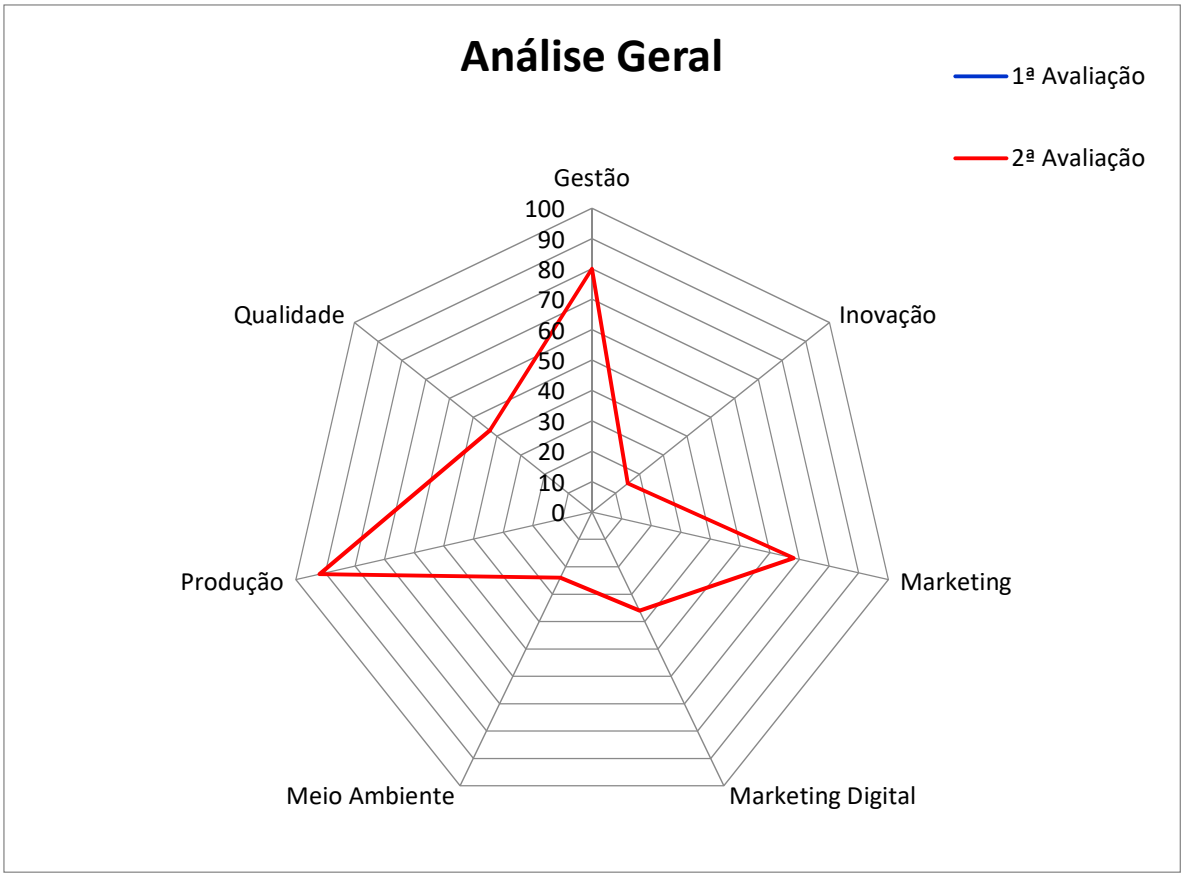
Fonte: Autor do trabalho (2021).

Como visto na figura acima o Fluxograma Vertical é bem mais detalhado do que o Fluxograma Horizontal, sendo assim, necessário fazer os dois para ter um resultado melhor sobre o atual estado da empresa, o Fluxograma Vertical por ser mais detalhado ele oferece com mais clareza todos os processos que de compra/venda da empresa, no caso da empresa em questão, desde a busca de clientes no mercado até a entrega do produto ao cliente final, isso ajuda muita a diagnosticar processos falhos e demorados na empresa.

6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Nesse tópico de observação da realidade organizacional vai ser abordado as dimensões presentes da empresa, ao total são sete dimensões as quais serão explicadas uma a uma, no gráfico abaixo é possível observar a análise geral da aplicação do diagnóstico.

Gráfico 1 - Análise Geral



Fonte: Autor do Trabalho (2021)

Como podemos observar no gráfico acima é evidente que as dimensões onde a empresa tem a melhor pontuação são as seguintes: produção, gestão e marketing; com isso percebesse que ou outros campos deixam a desejar, principalmente nas dimensões de inovação e meio ambiente, nos tópicos abaixo veremos detalhadamente os pontos aonde a empresa erra e acerta com base nos gráficos das dimensões isoladas.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste tópico vamos observar cada dimensão e fazer uma abordagem mais detalhada sobre cada uma, com isso, o resultado esperado é que se tenha um parecer sobre o a dimensão citada, para que assim possa analisar se é necessária uma reformulação nesta área ou se deve fazer alguns ajustes pontuais para que a empresa possa se desenvolver cada vez mais.

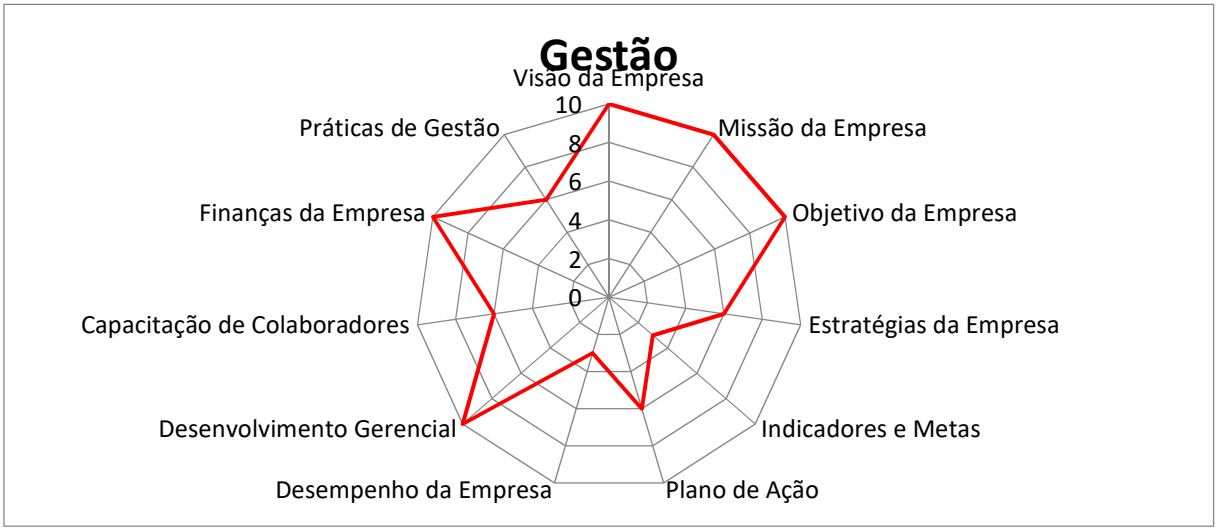
Neste tópico vamos observar cada dimensão e fazer uma abordagem mais detalhada sobre cada uma, com isso, o resultado esperado é que se tenha um parecer sobre o a dimensão citada, para que assim possa analisar se é necessária uma reformulação nesta área ou se deve fazer alguns ajustes pontuais para que a empresa possa se desenvolver cada vez mais.

Neste tópico vamos observar cada dimensão e fazer uma abordagem mais detalhada sobre cada uma, com isso, o resultado esperado é que se tenha um parecer sobre o a dimensão citada, para que assim possa analisar se é necessária uma reformulação nesta área ou se deve fazer alguns ajustes pontuais para que a empresa possa se desenvolver cada vez mais.

7.1 Gestão

Gestão em poucas palavras nada mais é que a maneira que a empresa é administrada, os métodos costumes e jeitos os quais a empresa é gerida.

Gráfico 2 - Gestão



Fonte: Autor do Trabalho (2021).

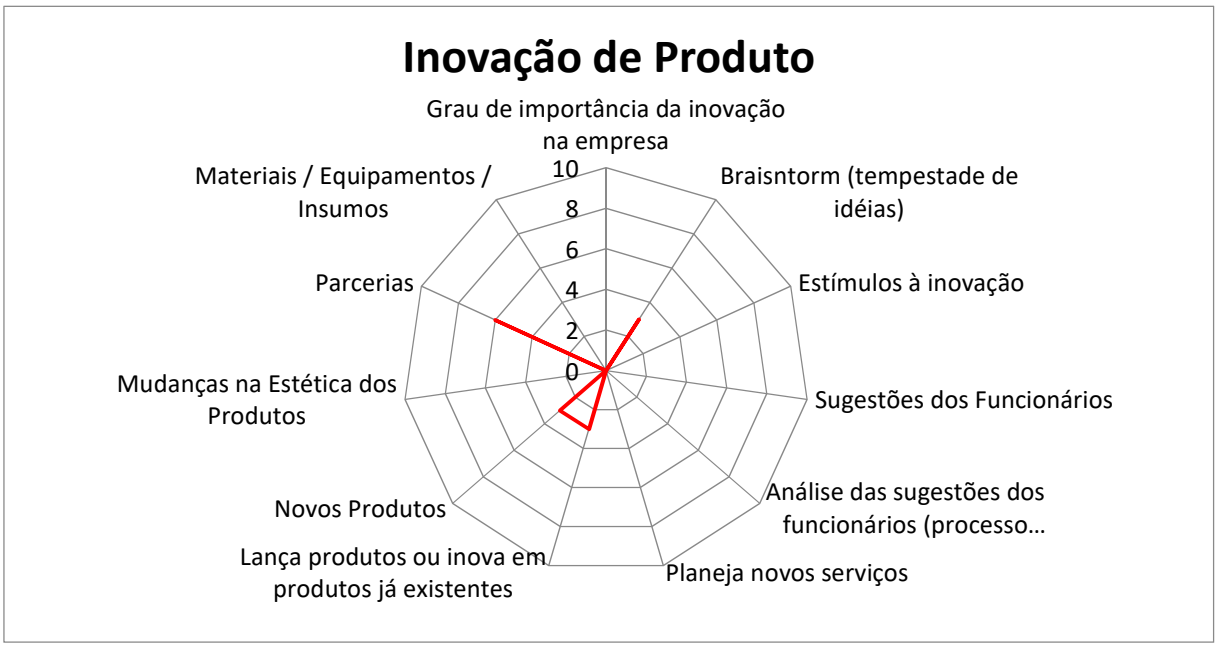
Nesta dimensão a empresa tem algumas pendências, como a falta de indicadores e metas e a análise de desempenho da empresa, ambas as duas são insuficientes nesta dimensão.

Por outro lado, a empresa tem muitos pontos positivos, como é o caso da missão da empresa, objetivo da empresa, visão da empresa, finanças da empresa e desenvolvimento da empresa, todos estes tiveram a pontuação máxima.

7.2 Inovação de Produto

A inovação de produto como o próprio nome já diz, nada mais é que a mudança em alguma característica de algum produto ou serviço, esta inovação serve para que seu produto ou serviço sempre se mantenha atualizado com as necessidades dos clientes, assim atribuindo mais valor ao mesmo, o tornando mais competitivo e requisitado no mercado.

Gráfico 3 - Inovação de Produto



Fonte: Autor do Trabalho (2021).

Como visto no gráfico acima a inovação de produto é uma das partes que a empresa deixa a dever, por se tratar de uma farmácia de remédios

manipulados não há muitas formas de inovar, por este motivo o gráfico está praticamente zerado.

Um ponto positivo encontrado é em questão as parcerias, que demonstra que a empresa tem interesses em fazer parcerias quando é buscada por elas.

7.3 Marketing

Kotler (1993) que define: “Marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”.

Com base nisso, marketing nada mais é que uma maneira de deixar seu produto ou serviço atrativos para o público, ou até mesmo buscar um novo público com base na propagando desenvolvida para a marca.

Gráfico 4 – Marketing

Fonte: Autor do Trabalho (2021).

Com base nas informações apontadas no gráfico acima pode-se observar que há algumas falhas na parte do marketing da empresa, como na

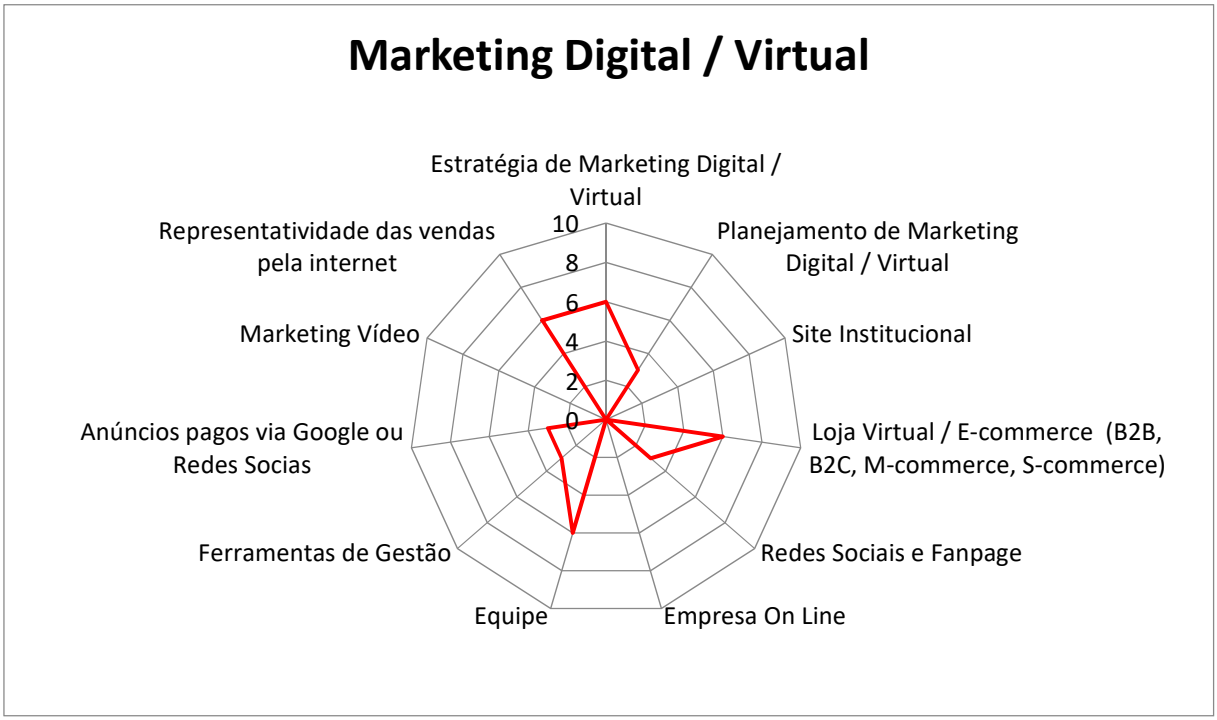
parte de meios de divulgação e na comunicação com os clientes, ambas as duas são muito importantes para medir o grau de importância da empresa, se ela é conhecida pela população, se ela é indicada pelos clientes.

A empresa por outro lado tem muitos pontos positivos, como na parte de marca e logomarca, que dão uma identidade para a empresa, isso torna mais fácil a procura pela mesma, outros pontos como a relação com os clientes e o conhecimento do perfil dos clientes ajuda muito na parte das vendas e na busca por novos clientes.

7.4 Marketing Digital / Virtual

O marketing digital é o marketing voltado para a internet, redes sócias, dentre outros, o marketing digital é a maneira mais barata e fácil de divulgar seu produto ou serviço, pois ele alcança mais pessoas.

Gráfico 5 – Marketing Digital / Virtual



Fonte: Autor do Trabalho (2021).

O gráfico acima mostra que a empresa não utiliza muito o marketing digital, principalmente nas partes de redes sociais e fanpage, loja virtual e e-

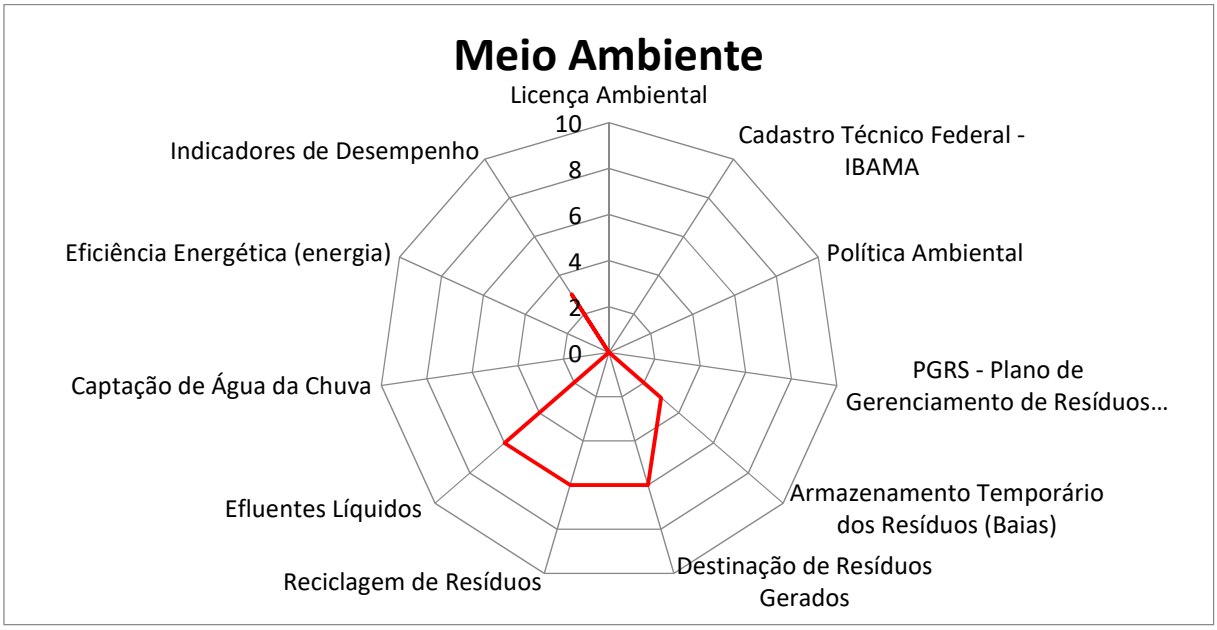
commerce e anúncios pagos, todas estas ferramentas servem pra auxiliar a divulgação da marca.

Os pontos positivos deixam um pouco a desejar, porém eles estão presentes, como no caso da representatividade de vendas pela internet, que não é o foco da empresa, mas já a uma movimentação.

7.5 MEIO AMBIENTE

A questão do meio ambiente é muito importante para a empresa, pois com base na área da atuação da empresa há leis que devem ser seguidas, caso essas leis não sejam seguidas a empresa pode arcar com multas ou até mesmo ser obrigada a fechar as portas.

Gráfico 6 – Meio Ambiente



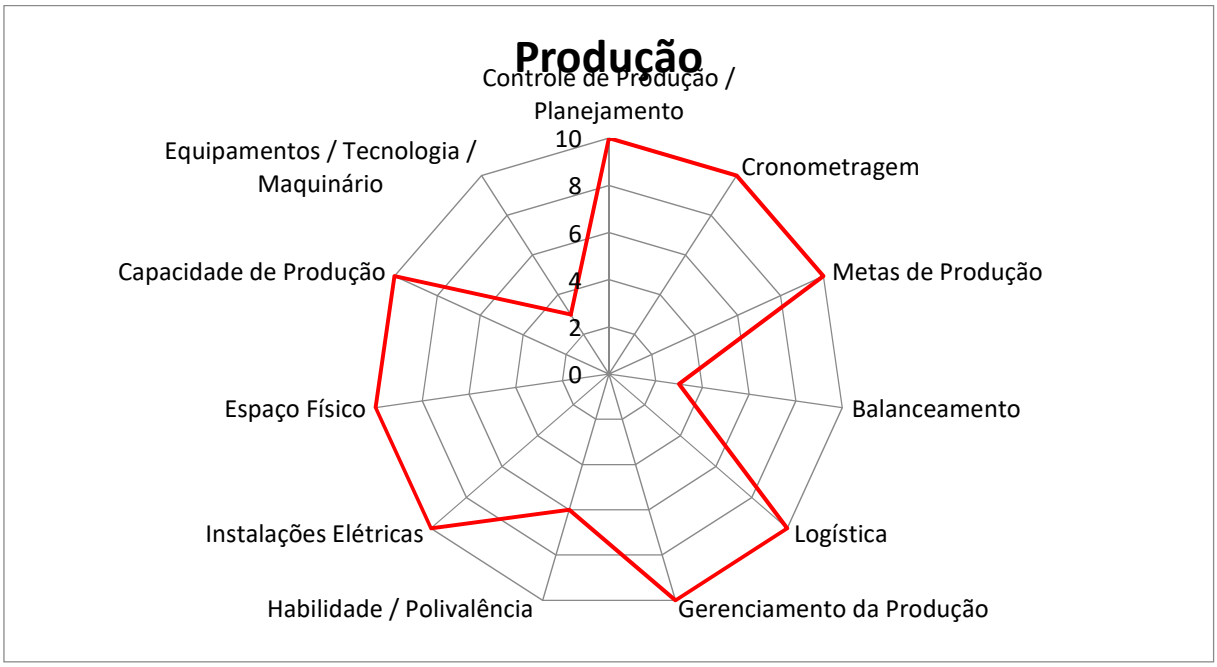
Fonte: Autor do Trabalho (2021).

Como é retratado no gráfico acima, a empresa não tem medidas para com o meio ambiente, por se tratar de uma farmácia de manipulados não há uma grande quantidade de resíduos, mesmo assim há resíduos e os mesmos são tratados, mas não da forma como deveria.

7.6 PRODUÇÃO

A produção é o produto ou o serviço que a empresa fabrica/vende, com base nisso a produção é um dos principais pontos de gestão da empresa.

Gráfico 7 – Produção



Fonte: Autor do Trabalho (2021).

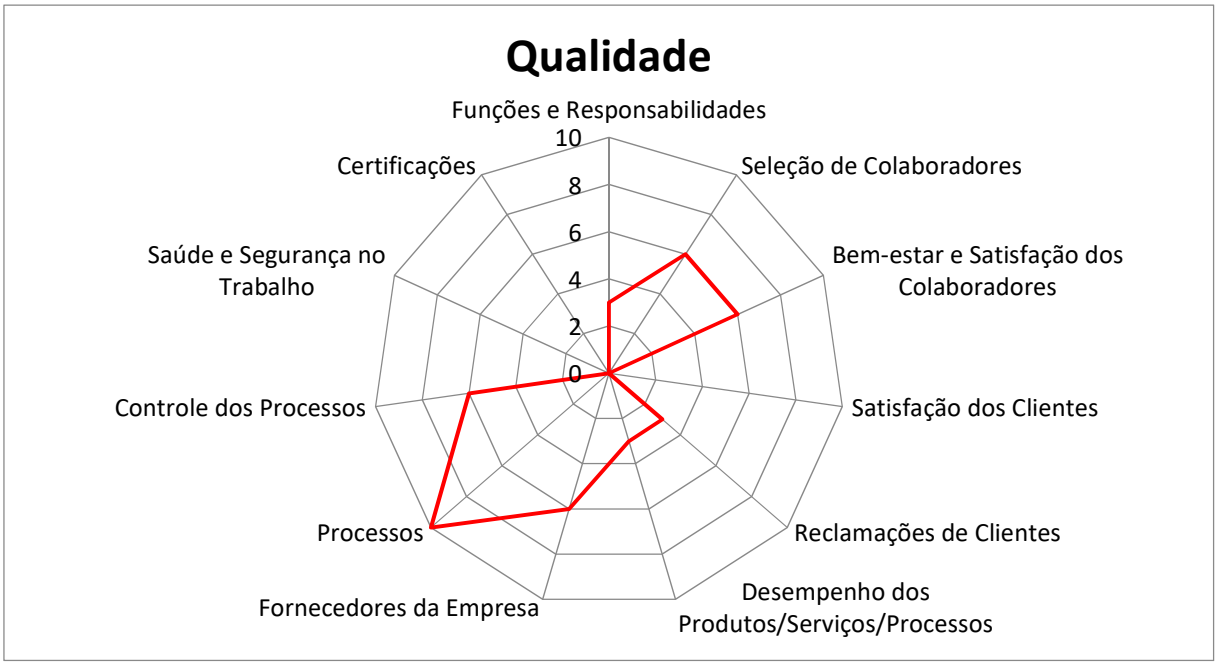
Como retratado no gráfico acima a parte de produção da empresa é a parte a qual tem as melhores notas e desempenhos, muito por conta de que é uma das principais atividades da empresa, sem a produção dos remédios manipulados a empresa não tem receita.

Os pontos negativos apesar de não serem muitos, devem ser tratados com urgência, como por exemplo no caso de equipamentos, tecnologia e maquinário, a empresa sempre deve buscar se manter atualizada, não deve manter equipamentos obsoletos, pois com isso se perde tempo e mão de obra dependendo do equipamento.

7.7 Qualidade

A qualidade é p que você espera do produto, o valor agregado e a funcionalidade que ele vai ter para você, se ele suprir suas necessidades muito provavelmente esse produto tem uma qualidade.

Gráfico 8 – Qualidade



Fonte: Autor do Trabalho (2021).

Um dos grandes pontos negativos da empresa é que ela não procura se informar sobre a satisfação dos seus clientes e nem sobre as reclamações deles, isso é um grande erro, pois a parte do pós venda é muito importante para que você possa manter o cliente ou até mesmo conquistar mais clientes.

Já os pontos positivos da empresa são o os processos, que são de forma padronizada e documentada para que todos fiquem cientes dos mesmos, e os fornecedores da empresa, que são procurados a partir da lealdade com a empresa, ou seja, com base no relacionamento dia a dia.

8 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação nada mais é que a forma a forma a qual a vai ser demonstrado como a empresa deve agir para assim buscar uma melhoria nas áreas abordadas, ou seja, mostrar como a empresa deve desenvolver ações para melhorar os pontos negativos destacados nos gráficos de diagnóstico apresentados anteriormente.

8.1 Gestão

Quadro 1 - Plano de Ação de Gestão

GESTÃO	Indicadores e Metas	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.	Implementar um sistema de indicadores, para assim ter uma melhor vizualização das metas.
GESTÃO	Desempenho da Empresa	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.	Buscar ferramentas que possam auxiliar na analise de desempenho, assim facilitando processo.

Fonte: Autor do Trabalho (2021).

No caso da gestão a empresa deve buscar novas maneiras de avaliação de metas e do desempenho da equipe, com base nisso deve ser implementado algum sistema que crie metas mensais e anuais para cada setor, com isso deve se contratar algum software que mostre com precisão as metas de cada setor, por se tratar de um comércio local acho que seja melhor definir as metas por setor, pois assim não há uma grande cobrança individual a cada colaborador.

8.2 Inovação de produto

Quadro 2 - Plano de Ação de Inovação de Produto

INOVAÇÃO DE PRODUTO	Sugestões dos Funcionários	Não coleta sugestões e idéias.	Incentivar a participação dos funcionários a darem um feedback sobre os processos.
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Materiais / Equipamentos / Insumos	Aguarda a abordagem dos fornecedores em sua empresa.	Fazer um orçamento de preços, assim buscando os melhores preços e atendimentos do mercado.

Fonte: Autor do Trabalho (2021).

Neste caso a empresa não tem um plano de inovação de produto, por se tratar de remédios manipulados não há como criar/implementar algo muito diferente e inovador, com isso as melhorias as quais são mais viáveis são na questão de dar mais voz ai=os colaboradores, com isso a implementação de sugestões dos funcionários sobre mudanças de processos ou até mesmo a criação de novos processos para a empresa, e o outro ponto é na parte de equipamentos, aonde a empresa deve fazer um orçamento de preços e qualidade de novos equipamentos, assim a mesma poderá adquirir o equipamento que tirará mais proveito.

8.3 Marketing

Quadro 3 - Plano de Ação de Marketing

324	MARKETING	Comunicação com os Clientes	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.	Criar um hábito de sempre manter contato com os clientes e os manter informados sobre promoções.
386	MARKETING	(análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)	Possui estratégia estruturada, mas informal.	Interar-se ao mercado de trabalho, de forma que a empresa tenha conhecimento de seus concorrentes e fornecedores.

Fonte: Autor do Trabalho (2021).

No caso do plano de ação de marketing a empresa não tem muitos erros para tratar, ao meu ver a empresa precisa desenvolver um padrão de conversa com os clientes, tanto para manter os clientes informados sobre promoções ou até mesmo sobre a disponibilidade dos medicamentos, e também para saber a opinião dos mesmos sobre os serviços prestados, outra coisa que a empresa precisa implementar é a pesquisa de mercado, para sempre se manter informada sobre a concorrência, tanto para saber preços, processos ou até

mesmo em questão a atendimento, todos estes itens devem ser levados em consideração.

8.4 Marketing Digital / Virtual

Quadro 4 - Plano de Ação de Marketing Digital / Virtual

MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Site Institucional	Não possui site institucional.	Criação de um site, com a proposta de facilitar a entrada de novos clientes e para coletar dados e resultados.
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Anúncios pagos via Google ou Redes Socias	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.	Aumentar o número de clientes e por consequência o número de vendas online.

Fonte: Autor do Trabalho (2021).

Nesta parte de marketing digital a empresa deixa um pouco a desejar, porém existem dois pontos principais que a empresa deve buscar melhorar, o primeiro que é a parte do site institucional, que é uma forma de passar credibilidade e de chegar mais facilmente a novos clientes, pois através desse site pode ser feito pedidos e acompanhar a situação de um pedido feito, já o segundo diz respeito aos anúncios pagos do Google ou de outras redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, dentre outras), geralmente esses anúncios são destinados a um público específico, com isso pode-se direcionar para novos clientes ou até mesmo para antigos clientes que já não fazem mais movimentações com a empresa.

8.5 Meio Ambiente

Quadro 5 - Plano de Ação de Meio Ambiente

MEIO AMBIENTE	Licença Ambiental	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.	Verificar as pendências ambientais da empresa e regularizar as mesmas.
MEIO AMBIENTE	Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baias)	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.	Implementar o armazenamento conforme pede as normas da ABNT.

Fonte: Autor do Trabalho (2021).

Na parte de meio ambiente a empresa tem muitas pendências, mas há duas que são facilmente implementadas dentro da empresa, a primeira é a licença ambiental, a empresa deve buscar o órgão que cuida deste

procedimento e buscar regularizar ou somente manter-se informada apenas se não se encaixar nas especificações da licença, já por outro lado a empresa deve buscar a implementação das normas de armazenamento temporário de resíduos conforme dita a ABNT, este processo além de auxiliar no armazenamento de resíduos impede de a empresa ser multado ou até mesmo interditada.

8.6 Produção

Quadro 6 - Plano de Ação de Produção

PRODUÇÃO	Balanceamento	Conhece mas não utiliza.	Sempre buscar um novo processo mais otimizado e com melhor resultado.
PRODUÇÃO	Equipamentos / Tecnologia / Maquinário	Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.	Observar equipamentos novos e assim que possível adquirir os mesmos.

Fonte: Autor do Trabalho (2021).

No plano de ação de produção não há muitas falhas, mas há coisas a melhorar, como no caso do balanceamento, a empresa não costuma otimizar e atualizar seus processos, isto é um erro, pois os mesmos podem estar custando mais mão de obra que o necessário ou até mesmo custando muito tempo para desenvolver as atividades, outra melhoria seria na parte de equipamentos, tecnologias e maquinários, a empresa sempre deve se manter atualizada, como no caso do balanceamento novos equipamentos pode economizar muitos recursos como tempo, matéria-prima e também mão de obra.

8.7 Qualidade

Quadro 7 - Plano de Ação de Qualidade

QUALIDADE	Satisfação dos Clientes	A satisfação dos clientes não é avaliada.	Implementar um processo de pós-venda detalhado que indique o nível de satisfação dos clientes.
QUALIDADE	Reclamações de Clientes	As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.	Criar um canal de fala para que os clientes possam dar seu feedback sobre o serviço prestado.

Fonte: Autor do Trabalho (2021).

E por fim na parte do plano de ação da qualidade, as atividades a serem inseridas vão auxiliar muito a empresa a ter uma visão mais externa de como o seu serviço impacta seus clientes, que no caso é a implementação de um canal de fala para que seus clientes possam deixar suas reclamações ou sugestões de melhorias, e em paralelo a este sistema buscar um método de avaliar a satisfação de seus clientes, para que assim possa fazer uma avaliação completa da satisfação de seus clientes.

9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Quadro 8 - Cronograma das Ações

Área	Tópico	Situação	Até quando fazer?
GESTÃO	Indicadores e Metas	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.	jan/22
GESTÃO	Desempenho da Empresa	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.	jun/22
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Sugestões dos Funcionários	Não coleta sugestões e idéias.	jan/22
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Materiais / Equipamentos / Insumos	Aguarda a abordagem dos fornecedores em sua empresa.	jan/22
MARKETING	Comunicação com os Clientes	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.	jan/22
MARKETING	(análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)	Possui estratégia estruturada, mas informal.	jun/22
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Site Institucional	Não possui site institucional.	jan/23
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Anúncios pagos via Google ou Redes Socias	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.	jan/23
MEIO AMBIENTE	Licença Ambiental	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.	jan/23
MEIO AMBIENTE	Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baias)	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.	jan/23
PRODUÇÃO	Balanceamento	Conhece mas não utiliza.	jan/22
PRODUÇÃO	Equipamentos / Tecnologia / Maquinário	Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.	jan/22
QUALIDADE	Satisfação dos Clientes	A satisfação dos clientes não é avaliada.	jun/22
QUALIDADE	Reclamações de Clientes	As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.	jun/22

Fonte: Autor do Trabalho (2021).

Com base neste cronograma há três datas limites para a implementação das soluções, as datas estão divididas em as mais fáceis serem entregues primeiros, vindo em seguida as medianas e pôr fim as difíceis, o primeiro prazo será em Janeiro de 2022, o segundo prazo será em Junho de 2022, e o terceiro e último prazo será em Janeiro de 2023, os três prazos tem entre si uma distância de seis meses, pois imagino que seja o suficiente para a

implementação de todas as ações e processos e com isso imagino que a empresa deve ter um desempenho positivo com base nas melhorias propostas.

10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

Para Bordeaux-Rêgo viabilidade é:

> Os indicadores de viabilidade servem para subsidiar a tomada de decisão acerca de investimentos em novos projetos ou na expansão de um já existente. Os índices econômicos permitem indicar o grau de sustentabilidade e rentabilidade das atividades ao longo do tempo, pois devem estimar os resultados possíveis de serem alcançados, bem como os riscos inerentes ao processo (BORDEAUX-RÊGO et al., 2006).

Com isso, conclui-se que a viabilidade financeira são cálculos que indicam se um investimento de tempo e dinheiro necessário para colocar em prática um plano ou projeto é viável para seus investidores.

10.1 Investimentos

Segundo Gitman (2002), o termo investimento inicial se refere à saída de caixa relevante a ser considerada quando se avalia um possível dispêndio de capital. O seu cálculo é obtido pela diferença entre todas as saídas e entradas ocorridas quando o investimento é feito.

A meu ver a empresa deve investir em marketing e marketing digital, principalmente em marketing digital, pois a empresa tem clientes com base em sua área de atuação, ou seja, a empresa dificilmente a conquista nova clientes, seja o por se tratar de um mercado de pouca inovação e ampliação, ou até mesmo por falta de divulgação da marca, principalmente em suas mídias sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp e site próprio).

10.2 Custos

Segundo Martins (2001) descreve que custo é o esforço financeiro despendido para a aquisição de um bem ou serviço utilizado na produção de outro bem ou serviço.

Como citado no item acima, ao meu ver a empresa deveria buscar uma forma de desenvolver sua divulgação, uma solução para este problema seria especializar e/ou capacitar um funcionário para que o mesmo possa

movimentar as mídias sociais da empresa, tendo como foco principal duas redes (WhatsApp e Instagram), as duas redes se utilizadas corretamente podem aumentar o número de novos clientes e por consequência aumentar o número de vendas, um ponto que pode ajudar positivamente na implementação desta ferramenta é que praticamente não haverá um custo financeiro elevado, levando em consideração que a empresa tenha que fazer apenas a compra de um celular para que as divulgações sejam executadas de forma profissional e de qualidade.

10.3 Demonstração do Resultado e Exercício

De acordo com Iudícibus (2004),

> Demonstração do Resultado do Exercício é um relatório que demonstra o resumo parametrizado das receitas e despesas de uma empresa em um período, é apresentado de uma forma em que as receitas subtraem as despesas gerando um lucro ou prejuízo (Iudícibus, 2004).

Figura 9 - Demonstração do resultado do exercício

Descrição	2020	Total
RECEITA BRUTA DE VENDA		
VENDA DE MERCADORIAS	181.938,40	181.938,40
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA		
(-) SIMPLES	(4.857,71)	(4.857,71)
RECEITA LIQUIDA		177.080,69
CMV		
ESTOQUE INICIAL DE MERCADORIAS	(965,00)	
COMPRAS DE MERCADORIAS A VISTA	(50.252,99)	(51.217,99)
LUCRO BRUTO		125.862,70

DESPESAS OPERACIONAIS		(86.919,64)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		
SALÁRIOS E ORDENADOS	(36.470,41)	
HORAS EXTRAS	(1.955,31)	
PRÊMIOS E GRATIFICAÇÕES	(7.200,00)	
13º SALÁRIO	(3.258,91)	
FÉRIAS	(4.332,43)	
FGTS	(5.252,74)	
DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES	(189,96)	
PRÓ-LABORE	(22.896,00)	
MULTAS DE MORA	(4,76)	
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	(210,00)	
ASSISTÊNCIA CONTÁBIL	(6.778,36)	
SERVIÇOS PRESTADOS POR TERCEIROS	(410,00)	
DESCONTOS FINANCEIROS OBTIDOS	2.039,24	(86.919,64)
DESPESAS FINANCEIRAS		
MULTA DE MORA	(367,79)	(367,79)
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS		
REVERSÃO PROVISÃO DE FÉRIAS	7,07	7,07
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		
REVERSÃO PROVISÃO FGTS FÉRIAS	176,10	
RECUPERAÇÃO DE DESPESAS COM PESSAOL	1.367,49	
BONIFICAÇÃO OU BRINDE	965,00	2.508,59
RESULTADO ANTES DO IR E CSL		41.090,93
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		41.090,93

Fonte: Autor do trabalho (2022)

Conforme observado no quadro acima, vemos que a empresa fechou o ano com um lucro razoavelmente alto, considerando o tamanho da empresa e o mercado que ela está inserida. Outro ponto a se observar é que a empresa terminou o ano todo no positivo, ou seja, há uma boa gestão de recursos.

10.4 Balanço Patrimonial

O Ativo e o Passivo estão agrupados na demonstração contábil, com o objetivo de informar aos usuários da contabilidade a posição patrimonial líquida da entidade. A palavra balanço remete a equilíbrio visto que, tal como em uma balança, o lado do ativo e o lado do passivo devem ser iguais refletindo uma situação de equilíbrio do patrimônio de uma entidade. (RIBEIRO, 1999).

Figura 10 - Balanço Patrimonial

Empresa: **RESQUETI & GARCIA LTDA - ME** Folha: 0001
C.N.P.J.: 18.339.238/0001-01
Balanço encerrado em: 31/12/2020

BALANÇO PATRIMONIAL

Descrição	2020	2019
ATIVO	**104.600,99D**	**113.307,15**
ATIVO CIRCULANTE	**103.291,68D**	**111.807,88**
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	**103.291,68D**	**86.879,37D**
CAIXA	**103.291,68D**	**86.879,37D**
CAIXA GERAL	103.291,68D	86.879,37D
ESTOQUE	**0,00**	**24.928,51D**
ESTOQUES DE MERCADORIAS	**0,00**	**24.928,51D**
MERCADORIAS PARA REVENDA	0,00	24.928,51D
ATIVO NÃO-CIRCULANTE	**1.309,31D**	**1.499,27D**
IMOBILIZADO	**1.309,31D**	**1.499,27D**
MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS	**1.990,00D**	**1.990,00D**
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	1.990,00D	1.990,00D
(-) DEPRECIAÇÕES, AMORT. E EXAUS. ACUMUL	**680,69C**	**490,73C**
(-) DEPRECIAÇÕES DE MÁQUINAS, EQUIP. FER	680,69C	490,73C
PASSIVO E PATRIMONIO LIQUIDO	**104.600,99C**	**113.307,15C**
PASSIVO CIRCULANTE	**18.882,05C**	**9.480,30C**
OBRIGAÇÕES FISCAIS	**2.892,82C**	**2.179,20C**
IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER	**2.892,82C**	**2.179,20C**
SIMPLES NACIONAL A RECOLHER	2.747,26C	2.117,87C
CONTRIBUIÇÃO SINDICAL A RECOLHER	145,56C	61,33C
OBRIGAÇÕES TRABALHISTA E PREVIDENCIÁRIA	**15.505,23C**	**6.421,10C**
OBRIGAÇÕES COM O PESSOAL	**5.844,18C**	**3.272,98C**
SALÁRIOS E ORDENADOS A PAGAR	2.641,03C	1.497,87C
PRÓ-LABORE A PAGAR	1.667,86C	1.566,40C
FÉRIAS A PAGAR	1.535,29C	208,71C
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	**9.661,05C**	**3.148,12C**
INSS A RECOLHER	2.314,12C	2.327,72C
FGTS A RECOLHER	3.325,39C	803,71C
FGTS S/ FÉRIAS	271,84C	16,69C
INSS INSCRITO DIV.ATIVA N.13.850.491-1	3.749,70C	0,00
OUTRAS OBRIGAÇÕES	**484,00C**	**880,00C**
ENERGIA ELÉTRICA, ÁGUA E TELEFONE A PAGA	**484,00C**	**880,00C**
HONORARIOS CONTABEIS A PAGAR	484,00C	880,00C
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	**85.718,94C**	**103.826,85C**
CAPITAL SOCIAL	**100.000,00C**	**100.000,00C**
CAPITAL SUBSCRITO	**100.000,00C**	**100.000,00C**
CAPITAL SOCIAL	100.000,00C	100.000,00C
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	**14.281,06D**	**3.826,85C**
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	**14.281,06D**	**3.826,85C**
LUCROS ACUMULADOS DO INÍCIO DO EXERCÍCIO	3.826,85C	15.425,74C
(-) PREJUIZO LIQUIDO DO EXERCICO	18.107,91D	11.598,89D

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial no valor de 104.600,99 (cento e quatro mil e seiscentos reais e noventa e nove centavos)

Fonte: Autor do trabalho (2022)

Como vemos no gráfico acima a empresa apresenta um lucro e um prejuízo maior no ano de 2020, fica evidente também a queda de patrimônio líquido e de ativo em 2020, houve um aumento em suas obrigações no geral,

um ponto legal de se observar é que a empresa parou de trabalhar com estoque, agora ela trabalha somente com pedidos de clientes.

10.5 Fluxo de Caixa

De acordo Santi Filho (2002) “Fluxo de Caixa é a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período.” Essa previsão deve ser feita com base nos dados levantados nas projeções econômico-financeiras atuais da empresa, levando, porém em consideração a memória de dados que respaldará essa mesma previsão.

Quadro 9 - Fluxo de Caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ENTRADAS												
Recebimento vendas	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53	R$ 15.161,53
Recuperação de despesas					R$ 1.367,49							
Reversão provisão FGTS férias				R$ 176,10								
Bonificação e brinde	R$ 80,42	R$ 80,42	R$ 80,42	R$ 80,42	R$ 80,42	R$ 80,42	R$ 80,42	R$ 80,42	R$ 80,42	R$ 80,42	R$ 80,42	R$ 80,42
TOTAL DAS ENTRADAS	R$ 15.241,95	R$ 15.241,95	R$ 15.241,95	R$ 15.418,05	R$ 16.609,44	R$ 15.241,95	R$ 15.241,95	R$ 15.241,95	R$ 15.241,95	R$ 15.241,95	R$ 15.241,95	R$ 15.241,95
SAÍDAS												
Estoque Inicial	R$ 965,00											
Compras de mercadorias	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75	R$ 4.187,75
Folha de pagamento	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20	R$ 3.039,20
Hora extra	R$ 162,94	R$ 162,94	R$ 162,94	R$ 162,94	R$ 162,94	R$ 162,94	R$ 162,94	R$ 162,94	R$ 162,94	R$ 162,94	R$ 162,94	R$ 162,94
FGTS	R$ 437,73	R$ 437,73	R$ 437,73	R$ 437,73	R$ 437,73	R$ 437,73	R$ 437,73	R$ 437,73	R$ 437,73	R$ 437,73	R$ 437,73	R$ 437,73
Pro-labore	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00	R$ 1.908,00
Prêmios e Gratificações	R$ 600,00	R$ 600,00	R$ 600,00	R$ 600,00	R$ 600,00	R$ 600,00	R$ 600,00	R$ 600,00	R$ 600,00	R$ 600,00	R$ 600,00	R$ 600,00
Simples	R$ 404,81	R$ 404,81	R$ 404,81	R$ 404,81	R$ 404,81	R$ 404,81	R$ 404,81	R$ 404,81	R$ 404,81	R$ 404,81	R$ 404,81	R$ 404,81
Serviços contabilidade	R$ 564,86	R$ 564,86	R$ 564,86	R$ 564,86	R$ 564,86	R$ 564,86	R$ 564,86	R$ 564,86	R$ 564,86	R$ 564,86	R$ 564,86	R$ 564,86
Multas de mora				R$ 367,79			R$ 4,76					
Materiais de Escritório						R$ 105,00						R$ 105,00
Despesas diversas		R$ 189,96			R$ 7,07					R$ 410,00		
Férias			R$ 1.444,14				R$ 1.444,14		R$ 1.444,14			
13º salário											R$ 1.629,46	R$ 1.629,46
TOTAL DAS SAÍDAS	R$ 11.305,29	R$ 11.495,25	R$ 12.749,44	R$ 11.673,08	R$ 11.312,36	R$ 11.410,29	R$ 12.754,20	R$ 11.305,29	R$ 12.749,44	R$ 11.715,29	R$ 12.934,75	R$ 13.039,75
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R$ 3.936,66	R$ 3.746,70	R$ 2.492,51	R$ 3.744,97	R$ 5.297,08	R$ 3.831,66	R$ 2.487,75	R$ 3.936,66	R$ 2.492,51	R$ 3.526,66	R$ 2.307,20	R$ 2.202,20
2 SALDO ANTERIOR			R$ 3.936,66	R$ 3.746,70	R$ 6.429,17	R$ 7.491,66	R$ 11.726,25	R$ 11.323,32	R$ 14.214,00	R$ 15.259,98	R$ 16.706,51	R$ 18.786,63
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R$ 3.936,66	R$ 3.746,70	R$ 6.429,17	R$ 7.491,66	R$ 11.726,25	R$ 11.323,32	R$ 14.214,00	R$ 15.259,98	R$ 16.706,51	R$ 18.786,63	R$ 19.013,71	R$ 20.988,83
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	R$ 3.936,66	R$ 3.746,70	R$ 6.429,17	R$ 7.491,66	R$ 11.726,25	R$ 11.323,32	R$ 14.214,00	R$ 15.259,98	R$ 16.706,51	R$ 18.786,63	R$ 19.013,71	R$ 20.988,83

Fonte: Autor do Trabalho (2022).

Conforme vimos no fluxo de caixa a empresa apresenta lucro em todos os meses do ano de 2020, há dados legais de se analisar, como é o caso do pagamento de 13° salário, ele é dividido em dois meses, outro fato é que a empresa tem compras semestrais de materiais para escritório, sendo assim há todo um planejamento de logística e estoque para que não seja preciso comprar algo fora destes períodos.

10.6 Indicadores Financeiros

Na visão de Gitman (1984, p. 219), os índices financeiros podem ser subdivididos em quatro grupos básicos:

> Índice de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Mas para uma boa análise financeira incluem no mínimo, a Demonstração do Resultado e o Balanço Patrimonial. Já os elementos importantes a curto prazo são liquidez, atividade e lucratividade, pois as informações em relação a operação da empresa são mais críticas e a curto prazo. Dessa forma, a empresa através desses índices poderá saber se sobrevivera a curto prazo, e fazer um planejamento financeiro a longo prazo. (Gitman, 1984)

10.6.1 Índices de Liquidez

De acordo com Gitman (2009, p.51): “a liquidez diz respeito à solvência da posição financeira geral da empresa — a facilidade com que pode pagar suas contas em dia.” Os índices de liquidez auxiliam a empresa a ter um controle sobre a sua situação financeira.

10.6.1.1 Liquidez corrente

Gitman (2009, p.51) diz a respeito da liquidez corrente: “O índice de liquidez corrente, um dos índices financeiros mais comumente citados, mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo.”

$$\frac{103.291{,}68}{1309{,}31} = 5{,}47$$

O cálculo acima demonstra que a empresa tem uma certa facilidade para cumprir com suas obrigações financeiras.

10.6.1.2 Liquidez seca

Gitman (2009, p.52) diz a respeito da liquidez seca: “o índice de liquidez seca assemelha-se ao de liquidez corrente, mas exclui do cálculo o estoque, que costuma ser o menos líquido dos ativos circulantes.”

$$\frac{18.882{,}05 - 965}{1309{,}31} = 5{,}42$$

Com vemos acima o percentual quase não alterou, isso se dá ao fato da empresa ter pouco capital investido em estoque.

10.6.1.3 Liquidez geral

De acordo com Matarazzo (2010): “a liquidez geral demonstra a capacidade de pagamento das dívidas da empresa no curto e longo prazo.”

$$\frac{18.882{,}05 + 0}{104.600{,}99} = 0{,}99$$

Já o índice de liquidez demonstra que a empresa praticamente pode quitar todas as suas dívidas de curto e/ou longo prazo, porém pode ocorrer imprevistos.

10.6.2 Índices de Endividamento

Gitman (2009, p. 55) diz a respeito dos índices de endividamento: “A situação de endividamento de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usados para gerar lucros.”

10.6.2.1 Índice de endividamento

Gitman (2009, p. 56) diz a respeito do índice de endividamento: “o índice de endividamento geral mede a proporção do ativo total financiada pelos credores da empresa. Quanto mais elevado, maior o montante de capital de terceiros usados para gerar lucros.”

$$\frac{104.600,99}{104.600,99} = 1$$

O índice acima indica que a empresa financiou 100% de seus ativos com dívidas, isto indica que a empresa tem um alto grau de endividamento, que se deve ser localizado e solucionado o mais rápido o possível.

10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

Gitman (2009, p. 57) diz a respeito de cobertura de juros: “o índice de cobertura de juros mede a capacidade da empresa de honrar seus pagamentos contratados de juros. Quanto maior seu valor, maior a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de pagamento de juros.”

$$\frac{41.451,65}{367,79} = 112,70$$

Este índice indica que a empresa sempre consegue pagar os débitos que acabam sofrendo correção de juros, este índice demonstra que a empresa não se envolve em dívidas por juros.

10.6.3 Índices de Atividade

Gitman (2009, p. 53) diz a respeito dos índices de atividade: “os índices de atividade medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa — entradas ou saídas.”

10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

Gitman (2009, p. 53) diz a respeito do prazo médio de recebimento: “o giro do estoque costuma medir a atividade, ou liquidez, do estoque de uma empresa.” Neste índice não foi possível fazer o cálculo, pois no balanço e na D.R.E não há nenhum dado sobre “Duplicatas a receber”.

10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

Gitman (2009, p. 54) diz a respeito do prazo médio de pagamento: “o prazo médio de pagamento, ou idade média das contas a pagar a fornecedores, é calculado da mesma forma que o prazo médio de recebimento.” Neste índice não foi possível fazer o cálculo, pois no balanço e na D.R.E não há nenhum dado sobre “Fornecedores e compras anuais”.

10.6.3.3 Giro do estoque

Gitman (2009, p. 53) diz a respeito do giro de estoque: “o giro do estoque costuma medir a atividade, ou liquidez, do estoque de uma empresa.”

$$\frac{51.217,99}{965} = 53,08$$

Este cálculo indica que a empresa tem um giro de estoque normal, nem muito demorado e nem muito rápido, a empresa não deve sofrer problemas com respeito a estoque.

10.6.3.4 Giro do ativo

Gitman (2009, p. 53) diz a respeito do giro do ativo: “o giro do ativo total indica a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas.”

$$\frac{181.938,40}{104.600,99} = 1,74$$

Este cálculo indica que a empresa tem um giro de ativo consideravelmente bom, pois ela tem uma receita maior de vendas do que o ativo total.

10.6.4 Índices de Rentabilidade

Gitman (2009, p. 58) diz a respeito da rentabilidade: “há muitas medidas de rentabilidade. Tomadas em seu conjunto, essas medidas permitem aos analistas avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível de ativos ou o investimento dos proprietários.”

10.6.4.1 Margem de lucro bruto

Gitman (2009, p. 58) diz a respeito do lucro bruto: “a margem de lucro bruto mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos.”

$$\frac{125.862,70}{181.938,40} = 69\%$$

Este cálculo demonstra que a empresa tem uma porcentagem considerável alta de lucro bruto, indicando que a rentabilidade neste quesito está positiva.

10.6.4.2 Margem de lucro operacional

Gitman (2009, p. 58) diz a respeito da margem de lucro operacional: “a margem de lucro operacional mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas exceto juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais.”

$$\frac{41.451,65}{181.938,40} = 23\%$$

Este cálculo demonstra que a empresa tem uma porcentagem baixa, considerando que a cada R$100,00 em venda somente R$23,00 fazem parte do lucro operacional.

10.6.4.3 Margem de lucro líquido

Gitman (2009, p. 59) diz a respeito da margem de lucro líquido: “a margem de lucro líquido mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ações preferenciais.”

$$\frac{41.090,93}{181.938,40} = 23\%$$

Este cálculo demonstra que a empresa tem uma porcentagem bem baixa, considerando que a cada R$100,00 em venda somente R$23,00 fazem parte do lucro operacional considerando os juros, percebe-se que a empresa não tem débitos com juros, demonstra que a empresa paga suas pendencias em dia.

10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

Gitman (2009, p. 60) diz a respeito do retorno sobre o ativo total: “o retorno sobre o ativo total (ROA), muitas vezes chamado de retorno sobre o investimento (ROI), mede a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis”.

$$\frac{41.090,93}{104.600,99} = 0,39$$

O ROA demonstra que a empresa não tem um lucro tão alto considerando a partir de seus ativos.

10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

Gitman (2009, p. 60) diz a respeito do retorno sobre o patrimônio líquido: “o retorno sobre o capital próprio (ROE) mede o retorno obtido sobre o investimento dos acionistas ordinários na empresa. De modo geral, quanto mais alto esse retorno, melhor para os proprietários”.

$$\frac{41.090,93}{85.718,94} = 0,48$$

Já no caso do ROE o retorno é um pouco maior, porém ainda não é um lucro tão alto considerando-se que houve um investimento externo.

10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

Gitman (2009, p.469) diz a respeito do ponto de equilíbrio: “as empresas usam a análise do ponto de equilíbrio, para determinar o nível de operações necessário para cobrir a totalidade dos custos e para avaliar a lucratividade associada a diferentes níveis de vendas.”

$$\frac{177.080,69}{40\%} = 70.832,28$$

Considerando os dados acima, entende-se que o ponto de equilíbrio da empresa é de R$70.832,28, considerando o MCU de 40%.

10.8 Realidade x Projeções

Considerando as análises de todos os índices levantados, observa-se que o maior problema da empresa foi um alto investimento que ainda não se pagou, no caso muito provavelmente a empresa solicitou um empréstimo de dinheiro de terceiros e ainda não obteve o lucro esperado para que o projeto se pague.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos ficou claro os “problemas” que afetam as empresas e a empresa trabalhada em questão, levando em conta toda a metodologia como base, o resultado alcançado foi satisfatório, através das análises de índices e do diagnostico empresarial pode-se ter uma explicação sobre os problemas que a empresa vem apresentado, além de que ao desenvolver esse projeto eu pude aprender a utilizar ferramentas que auxiliam um gestor a administrar uma empresa e todos os seus recursos.

12 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

BORDEAUX-REGO, Ricardo; PAULO, Goret Pereira; SPRITZER, Ilda Maria de Paiva; ZOTES, Luis Pérez. Viabilidade econômico-financeira de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: segunda edição. Rio de Janeiro, RJ, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à sistemas, organização e métodos: SO&M. - Barueri, São Paulo: Manole, 2010.

DE BONO, E. Oportunidades: um manual para a busca de melhores oportunidades nos negócios. Vértice, São Paulo, 1989.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais. Uma abordagem logística. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILHO, Armando de Santi. Análise do Demonstrativo do Fluxo de Caixa. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2009.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. São Paulo: Harper, 1984.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7a ed. São Paulo: Harbra, 2002.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengineering the corporation. New York: HarperBusiness, 1994.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Marketing em ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar. Editora Elsevier, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAMB, Charles W. Jr., et al. Princípios de marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LOBATO, David Menezes; MOYSES FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. Estratégia de empresas. 2 ed. Ver. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de Balanços. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

MEIRELES, Manuel. Teorias da administração: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

NADLER, D. A. GERSTEIN, M. S. SHAW, R. B. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PALMER, A. Introdução ao Marketing: teoria e prática. São Paulo: Ática, 2006.

PORTER, M. Competição: estratégias competitivas essenciais. 4. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

PORTER, M. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

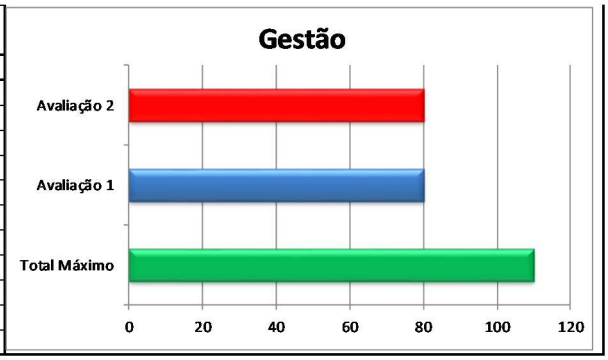
PORTER, M. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade Geral Básica. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Questionário aplicado

GESTÃO	Total Máximo 110	Avaliação 1 80	Avaliação 2 80
Áreas		**Avaliação 1**	**Avaliação 2**
Visão da Empresa		10	10
Missão da Empresa		10	10
Objetivo da Empresa		10	10
Estratégias da Empresa		6	6
Indicadores e Metas		3	3
Plano de Ação		6	6
Desempenho da Empresa		3	3
Desenvolvimento Gerencial		10	10
Capacitação de Colaboradores		6	6
Finanças da Empresa		10	10
Práticas de Gestão		6	6



Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	10	10	**Visão da Empresa**
	(X)	(X)	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
( )	( )	( )	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
( )	( )	( )	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
( )	( )	( )	A visão não está definida.
	10	10	**Missão da Empresa**
	(X)	(X)	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
( )	( )	( )	A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
( )	( )	( )	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
( )	( )	( )	A missão não está definida.
	10	10	**Objetivo da Empresa**
	(X)	(X)	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
( )	( )	( )	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
( )	( )	( )	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
( )	( )	( )	O objetivo não está definido.
	6	6	**Estratégias da Empresa**
	( )	( )	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
(123)	(X)	(X)	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
( )	( )	( )	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
( )	( )	( )	As estratégias não estão definidas.
	3	3	**Indicadores e Metas**
	( )	)	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
( )	( )	( )	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
(131)	(X)	(X)	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.
( )	( )	( )	Não existem indicadores relacionados as estratégias.

GESTÃO

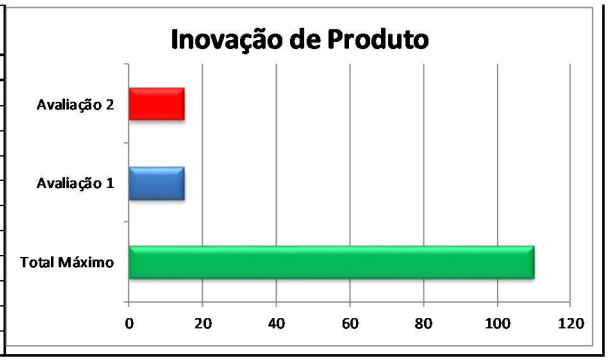
GESTÃO

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	6	6	**Plano de Ação**
	( )	( )	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.
(143)	(X)	(X)	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
( )	( )	( )	As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
( )	( )	( )	Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
	3	3	**Desempenho da Empresa**
	( )	( )	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio, como por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.
( )	( )	( )	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
(151)	(X)	(X)	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.
( )	( )	( )	Não é feita a análise do desempenho da empresa.
	10	10	**Desenvolvimento Gerencial**
	(X)	(X)	Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
( )	( )	( )	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
( )	( )	( )	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
( )	( )	( )	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
	6	6	**Capacitação de Colaboradores**
	( )	( )	Todos os colabores são capacitados com base em um plano de capacitação.
(164)	(X)	(X)	Os colaboradores são capacitados regularmente.
( )	( )	( )	Os colaboradores são capacitados eventualmente.
( )	( )	( )	Os colaboradores não são capacitados.
	10	10	**Finanças da Empresa**
	(X)	(X)	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.
( )	( )	( )	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
( )	( )	( )	Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
( )	( )	( )	Não existem controles financeiros.

GESTÃO

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	6	6	**Práticas de Gestão**
	( )	( )	Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico de gestão, como por exemplo o MPE Brasil.
(181)	(X)	(X)	Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
( )	( )	( )	Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
( )	( )	( )	As práticas de gestão não demonstram melhorias.

INOVAÇÃO DE PRODUTO	Total Máximo 110	Avaliação 1 15	Avaliação 2 15
Áreas		**Avaliação 1**	**Avaliação 2**
Grau de importância da inovação na empresa		0	0
Braisntorm (tempestade de idéias)		3	3
Estímulos à inovação		0	0
Sugestões dos Funcionários		0	0
Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)		0	0
Planeja novos serviços		0	0
Lança produtos ou inova em produtos já existentes		3	3
Novos Produtos		3	3
Mudanças na Estética dos Produtos		0	0
Parcerias		6	6
Materiais / Equipamentos / Insumos		0	0



INOVAÇÃO DE PRODUTO

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

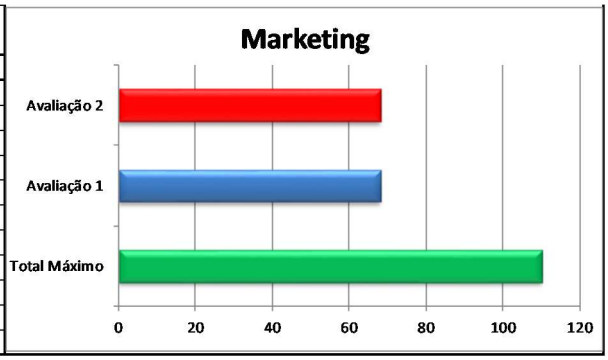
INOVAÇÃO DE PRODUTO

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

INOVAÇÃO DE PRODUTO

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	0	0	**Materiais / Equipamentos / Insumos**
	( )	( )	Busca constante por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
( )	( )	( )	Busca eventualmente por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
( )	( )	( )	Busca por fornecedores, não se preocupando em atualizar o cadastro de fornecedores, utilizando as mesmas matérias primas.
(284)	(X)	(X)	Aguarda a abordagem dos fornecedores em sua empresa.

MARKETING	Total Máximo 110	Avaliação 1 68	Avaliação 2 68
Áreas		**Avaliação 1**	**Avaliação 2**
Planejamento de Marketing		6	6
Gestão de Relacionamento com Clientes		10	10
A empresa conhece o perfil dos seus clientes		10	10
Comunicação com os Clientes		3	3
Meios de Divulgação		3	3
Marca		10	10
Logomarca		10	10
Catálogo		0	0
Relação com Fornecedores		10	10
Análise do Ciclo de Vida do Produto		3	3
Estratégia de Preço		3	3



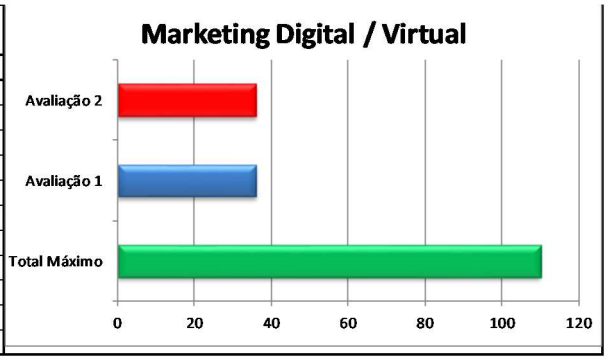
MARKETING

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	6	6	**Planejamento de Marketing**
	( )	( )	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
(302)	(X)	X)	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
( )	( )	( )	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
( )	( )	( )	Não possui planejamento.
	10	10	**Gestão de Relacionamento com Clientes**
	(X)	(X)	Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
( )	( )	( )	Tem contato eventualmente com os clientes diretamente pela empresa.
( )	( )	( )	Tem contato exporadicamente com os clientes diretamente pela empresa.
( )	( )	( )	O contato é feito apenas pelos canais - representante comercial, vendedores, etc.
	10	10	**A empresa conhece o perfil dos seus clientes**
	(X)	(X)	Conhece o perfil completo de todos os seus clientes ativos.
( )	( )	( )	Conhece parcialmente o perfil de todos os seus clientes ativos.
( )	( )	( )	Conhece parcialmente o perfil de 50% dos seus clientes ativos.
( )	( )	( )	Não conhece .
	3	3	**Comunicação com os Clientes**
	( )	( )	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação mensal com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
( )	( )	( )	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação trimestral com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
(324)	(X)	(X)	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
( )	( )	( )	Não se comunica com os clientes ou se comunica apenas por necessidade do mesmo.
	3	3	**Meios de Divulgação**
			(banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)
( )	( )	( )	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma constante, mensalmente.
( )	( )	( )	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.
(332)	(X)	(X)	Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.
( )	( )	( )	Não utiliza.

MARKETING

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

MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Total Máximo 110	Avaliação 1 36	Avaliação 2 36
Áreas		**Avaliação 1**	**Avaliação 2**
Estratégia de Marketing Digital / Virtual		6	6
Planejamento de Marketing Digital / Virtual		3	3
Site Institucional		0	0
Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)		6	6
Redes Sociais e Fanpage		3	3
Empresa On Line		0	0
Equipe		6	6
Ferramentas de Gestão		3	3
Anúncios pagos via Google ou Redes Socias		3	3
Marketing Vídeo		0	0
Representatividade das vendas pela internet		6	6



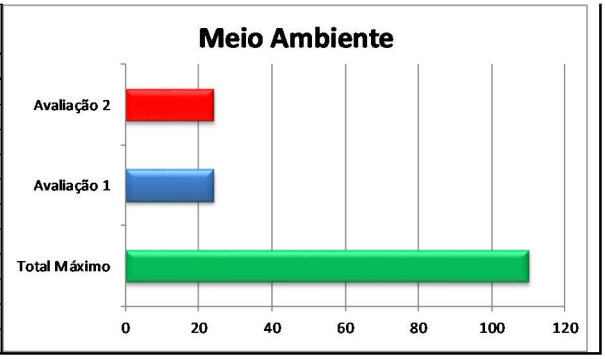
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

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

MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	0	0	**Empresa On Line**
	( )	( )	Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
( )	( )	( )	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital na íntegra / totalidade.
( )	( )	( )	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital.
(444)	(X)	(X)	Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.
	6	6	**Equipe**
	( )	( )	Possui equipe de profisionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.
(449)	(X)	(X)	Utiliza a mesma equipe do departamento comercial da empresa, sendo esta mais uma atividade para o setor.
( )	( )	( )	Não possui equipe específica, a alternância de pessoas no manuseio do site, da loja e das redes sociais é constante.
( )	( )	( )	Não possui pessoas e equipe.
	3	3	**Ferramentas de Gestão**
	( )	( )	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense).
( )	( )	( )	Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense), mas utiliza algumas.
(457)	(X)	(X)	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
( )	( )	( )	Não conhece as ferramentas de gestão.
	3	3	**Anúncios pagos via Google ou Redes Socias**
	( )	( )	Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.
( )	( )	( )	Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
(464)	(X)	(X)	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
( )	( )	( )	Não ou não conhece estas ferramentas.
	0	0	**Marketing Vídeo**
	( )	( )	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
( )	( )	( )	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
( )	( )	( )	Possui apenas o vídeo institucional.
(472)	(X)	(X)	Não possui.
	6	6	**Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas**
	( )	( )	de 60% até 100%.
(477)	(X)	(X)	de 30% até 60%.
( )	( )	( )	até 30%.
( )	( )	( )	Não faz vendas pela internet.

MEIO AMBIENTE	Total Máximo 110	Avaliação 1 24	Avaliação 2 24
Áreas		**Avaliação 1**	**Avaliação 2**
Licença Ambiental		0	0
Cadastro Técnico Federal - IBAMA		0	0
Política Ambiental		0	0
PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos		0	0
Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baias)		3	3
Destinação de Resíduos Gerados		6	6
Reciclagem de Resíduos		6	6
Efluentes Líquidos		6	6
Captação de Água da Chuva		0	0
Eficiência Energética (energia)		0	0
Indicadores de Desempenho		3	3



MEIO AMBIENTE

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	0	0	**Licença Ambiental**
	( )	( )	Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.
( )	( )	( )	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença de instalação.
( )	( )	( )	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença prévia.
(504)	(X)	(X)	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.
	0	0	**Cadastro Técnico Federal - IBAMA**
	( )	( )	Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.
( )	( )	( )	Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.
( )	( )	( )	Empresa possui o Certificado de Registro mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.
(511)	(X)	(X)	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.
	0	0	**Política Ambiental**
	( )	( )	Empresa possui Política Ambiental que norteiam seus princípios e objetivos com relação à preservação do meio ambiente.
( )	( )	( )	Empresa possui Política Ambiental, mas necessita de ajustes / atualização com relação à preservação do meio ambiente.
( )	( )	( )	Empresa está em processo de construção da Política Ambiental (Há evidências?).
(518)	(X)	(X)	Empresa não tem Política Ambiental.
	0	0	**PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos**
	( )	( )	Empresa possui PGRS com recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
( )	( )	( )	Empresa possui PGRS sem recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
( )	( )	( )	Empresa possui apenas o PGRS formalizado mas não há evidências que comprovem a execução do plano (NF, MTR, contratos de prestação de serviços, resíduos espalhados pelo fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.
(525)	(X)	(X)	Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.
	3	3	**Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baias)**
	( )	( )	Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.
( )	( )	( )	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.
(531)	(X)	(X)	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.
( )	( )	( )	Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.

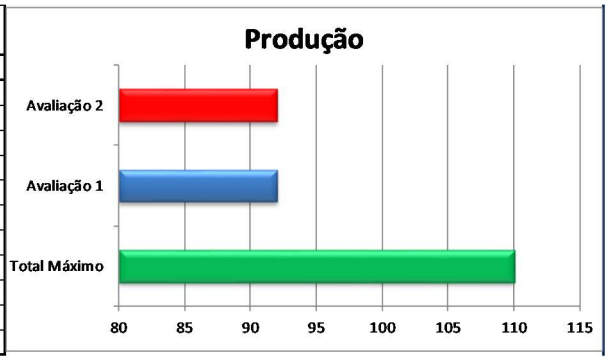
MEIO AMBIENTE

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	6	6	**Destinação de Resíduos Gerados**
	( )	( )	Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
(541)	(X)	(X)	Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
( )	( )	( )	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
( )	( )	( )	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
	6	6	**Reciclagem de Resíduos**
	( )	( )	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
(548)	(X)	(X)	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
( )	( )	( )	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
( )	( )	( )	Não há coleta seletiva na empresa.
	6	6	**Efluentes Líquidos**
	( )	( )	A empresa trata seus efluentes líquidos na própria planta e/ou armazena corretamente para posterior envio para tratamento em empresas de terceiros devidamente licenciadas . (Caso a empresa não gere efluentes líquidos pontuar neste item).
(555)	(X)	(X)	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, possui documentação e/ou armazenamento esta apropriado.
( )	( )	( )	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, mas não possui documentação e/ou armazenamento esta precário.
( )	( )	( )	Empresa utiliza água no processo produtivo e descarta sem tratamento.
	0	0	**Captação de Água da Chuva**
	( )	( )	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiêne. A água utilizada possui tratamento antes do uso. A água utilizado no processo produtivo é reciclada em circuito fechado e reutilizada.
( )	( )	( )	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiêne. A água utilizada possui tratamento antes do uso. Não é tratada para o reuso.
( )	( )	( )	Empresa tem processo de captação da água da chuva, mas não trata a água antes do uso.
(564)	(X)	(X)	Não tem processo de captação da água da chuva.

MEIO AMBIENTE

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	0	0	**Eficiência Energética (energia)**
	( )	( )	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, bem como, faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.
( )	( )	( )	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, mas não faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.
( )	( )	( )	Empresa está em processo de elaboração do Projeto Unifilar e Prontuário de Instalções Elétricas(PIE) com profissional habilitado.
(578)	(X)	(X)	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.
	3	3	**Indicadores de Desempenho**
	( )	( )	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, bem como, planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
( )	( )	( )	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, mas não realiza planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
(584)	(X)	(X)	Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
( )	( )	( )	Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

PRODUÇÃO	Total Máximo 110	Avaliação 1 92	Avaliação 2 92
Áreas		**Avaliação 1**	**Avaliação 2**
Controle de Produção / Planejamento		10	10
Cronometragem		10	10
Metas de Produção		10	10
Balanceamento		3	3
Logística		10	10
Gerenciamento da Produção		10	10
Habilidade / Polivalência		6	6
Instalações Elétricas		10	10
Espaço Físico		10	10
Capacidade de Produção		10	10
Equipamentos / Tecnologia / Maquinário		3	3



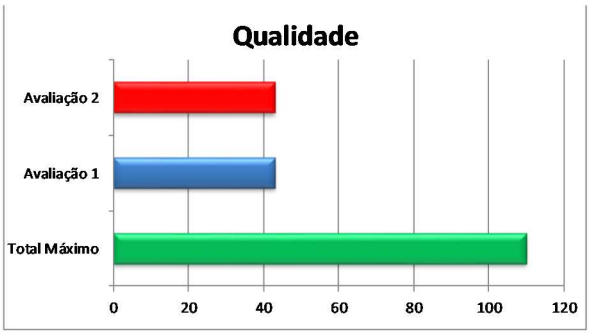
PRODUÇÃO

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

PRODUÇÃO

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	10	10	**Gerenciamento da Produção**
	(X)	(X)	Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
( )	( )	( )	Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.
( )	( )	( )	Os gestores da produção são pessoas oriundas do chão-de-fábrica.
( )	( )	( )	Não possui gestores de produção.
	6	6	**Habilidade / Polivalência**
	( )	( )	Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
(849)	(X)	(X)	Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
( )	( )	( )	Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.
( )	( )	( )	Não há funcionários com habilidade para trabalhar em outras máquinas.
	10	10	**Instalações Elétricas**
	(X)	(X)	As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
( )	( )	( )	As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
( )	( )	( )	Não são adequadas mas a empresa possui condições de adequá-la.
( )	( )	( )	As intalações elétricas não são adequadas ao processo produtivo.
	10	10	**Espaço Físico**
	(X)	(X)	Os espaços são adequados à produção.
( )	( )	( )	Os espaços são adequados parcialmente à produção.
( )	( )	( )	Não são adequados mas há condições de ampliação.
( )	( )	( )	Os espaços não são adequados e não há condições de ampliação.
	10	10	**Capacidade de Produção**
	(X)	(X)	Tem capacidade para expandir a produção internamente e com a parceria de terceiros.
( )	( )	( )	Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.
( )	( )	( )	Está com a produção em sua capacidade máxima e não conta com a parceria de terceiros.
( )	( )	( )	A capacidade de produção da empresa é muito baixa, não atendendo a demanda de pedidos.
	3	3	**Equipamentos / Tecnologia / Maquinário**
	( )	( )	Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
( )	( )	( )	Busca por novas tecnologias/maquinários/processos raramente ou quando realmente o mercado o cobra.
(878)	(X)	(X)	Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.
( )	( )	( )	Não possui maquinários e tecnologia suficientes para movimentar o setor produtivo da empresa.

QUALIDADE	Total Máximo 110	Avaliação 1 43	Avaliação 2 43
Áreas		**Avaliação 1**	**Avaliação 2**
Funções e Responsabilidades		3	3
Seleção de Colaboradores		6	6
Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores		6	6
Satisfação dos Clientes		0	0
Reclamações de Clientes		3	3
Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos		3	3
Fornecedores da Empresa		6	6
Processos		10	10
Controle dos Processos		6	6
Saúde e Segurança no Trabalho		0	0
Certificações		0	0



QUALIDADE

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	3	3	**Funções e Responsabilidades**
	( )	( )	Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
( )	( )	( )	Estão definidas e documentadas para algumas funções.
(903)	(X)	(X)	Estão definidas informalmente.
( )	( )	( )	Não estão definidas.
	6	6	**Seleção de Colaboradores**
	( )	( )	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
(909)	(X)	(X)	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
( )	( )	( )	A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
( )	( )	( )	A seleção é feita de forma intuitiva.
	6	6	**Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores**
	( )	( )	São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
(916)	(X)	(X)	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
( )	( )	( )	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
( )	( )	( )	Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
	0	0	**Satisfação dos Clientes**
	( )	( )	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
( )	( )	( )	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.
( )	( )	( )	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
(925)	(X)	(X)	A satisfação dos clientes não é avaliada.
	3	3	**Reclamações de Clientes**
	( )	( )	As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.
( )	( )	( )	As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
(931)	(X)	(X)	As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
( )	( )	( )	Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.

QUALIDADE

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	3	3	**Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos**
	( )	( )	São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
( )	( )	( )	São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
(945)	(X)	(X)	São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
( )	( )	( )	Não são obtidas informações comparativas externas.
	6	6	**Fornecedores da Empresa**
	( )	( )	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.
(951)	(X)	(X)	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
( )	( )	( )	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
( )	( )	( )	Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
	10	10	**Processos**
	(X)	(X)	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
	6	6	**Controle dos Processos**
	( )	( )	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.
(965)	(X)	(X)	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio não são controlados.

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

Fonte: Autor do Trabalho (2021).