CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIEL ATTILIO ZANCHIN DOS SANTOS

RELATÓRIO TÉCNICO

Diagnóstico Empresarial - Germina Comércio e Produção de Sementes S.A.

Apucarana
2022

DANIEL ATTILIO ZANCHIN DOS SANTOS

RELATÓRIO TÉCNICO
Diagnóstico Empresarial - Germina Comércio e Produção de Sementes S.A.

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): Me. José Alcione Pereira

Apucarana
2022

DANIEL ATTILIO ZANCHIN DOS SANTOS

RELATÓRIO TÉCNICO: Diagnóstico Empresarial - Germina Comércio e Produção de Sementes S.A.

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): Lucileide Jacinto Rodrigues
Faculdade de Apucarana

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

Apucarana, 03 de dezembro de 2022.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Daniel Attilio Zanchin dos Santos, com identidade número 13.173.709-2, registro acadêmico 408270, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Germina, 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.

_____

Daniel Attilio Zanchin dos Santos

Apucarana, 03 de dezembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me abençoar e dar forças nesta caminhada.

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

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

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

Aos profissionais entrevistados, pela contribuição na realização deste estudo.

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

DOS SANTOS, Daniel Attilio Zanchin. **Diagnóstico Empresarial – Germina Comércio e Produção de Sementes S.A.** 110p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2022.

RESUMO

O mercado agropecuário é um dos carros chefes da economia brasileira, batendo recordes de produção ano a ano e exportando toneladas de alimentos que alimenta milhões de pessoas em todo mundo. É um segmento de mercado antigo, mas que nunca perde sua importância e sempre investe e traz novas tecnologias. Sendo assim, é um mercado gigante, que busca sempre a eficiência e a qualidade, deixando de ser um mercado que só produz alimentos para um mercado altamente tecnológico que não vive na comodidade, mas sim na evolução constante. Este relatório apresenta a empresa Germina Comércio e Produção de Sementes S.A., com um breve histórico desde antes de sua fundação até a última década, dispõe sobre os seus processos e sua estrutura tanto física quanto organizacional e realiza uma análise da mesma por meio de ferramentas administrativas. Como resultado, se obteve um panorama amplo e destelhado da organização, possibilitando a apresentação de ações para melhorias em todos os aspectos da empresa. Também propõe investimentos para melhorias e um estudo completo e detalhado da situação financeira da empresa. Para que o segundo objetivo seja atingido, foi realizado uma análise das demonstrações financeiras e assim, utilizando ferramentas contábeis, formular um panorama atual da organização e outras que norteiam, por meio de projeções, um período no futuro.
A conclusão desse processo foi um melhor conhecimento da empresa e do ambiente que está inserida, além de a visualização de pontos a melhorar e os pontos fortes que também podem melhorar, além da possibilidade da construção (utilizando os aprendizados adquiridos) e apresentação dessas melhorias.

Palavras-Chaves: Agronegócio. Processos. Gestão. Estrutura.

DOS SANTOS, Daniel Attilio Zanchin. **Diagnóstico Empresarial – Germina Comércio e Produção de Sementes S.A.** 110p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2017.

ABSTRACT

The agricultural market is one of the flagships of the Brazilian economy, breaking production records year after year and exporting tons of food that feeds millions of people around the world. It is an old market segment, but it never loses its importance and always invests and brings new technologies. Therefore, it is a giant market, which always seeks efficiency and quality, ceasing to be a market that only produces food for a highly technological market that does not live in comfort, but in constant evolution. This report presents the company Germina Comércio e Produção de Sementes S.A., with a brief history from before its foundation to the last decade, it deals with its processes and its physical and organizational structure and performs an analysis of it through administrative tools. As a result, a broad and roofless overview of the organization was obtained, enabling the presentation of actions for improvements in all aspects of the company. It also proposes investments for improvements and a complete and detailed study of the company's financial situation. In order to achieve the second objective, an analysis of the financial statements was carried out and thus, using accounting tools, formulate a current overview of the organization and others that guide, through projections, a period in the future.

The conclusion of this process was a better knowledge of the company and the environment that is inserted, in addition to the visualization of points to improve and the strengths that can also improve, in addition to the possibility of construction (using the acquired learnings) and presentation of these improvements.

Keywords: Agribusiness. Law Suit. Management. Structure.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Organograma 23
Figura 2 - Layout área da retirada do produto leite 25
Figura 3 - Layout escritório 25
Figura 4 - Layout área de descarregamento e armazenamento 26
Figura 5 - Layout galpão de tratamento e armazenagem de sementes 26
Figura 6 - Fluxograma horizontal I 27
Figura 7- Fluxograma horizontal II 28
Figura 8- Fluxograma horizontal III 28
Figura 9 - Fluxograma vertical I 30
Figura 10 - Fluxograma vertical II 31
Figura 11 - Fluxograma vertical III 32
Figura 12 - Diagrama análise geral 33
Figura 13 - Diagrama gestão 35
Figura 14 - Diagrama inovação do produto 36
Figura 15 - Figura diagrama marketing 38
Figura 16 - Diagrama marketing digital/virtual 39
Figura 17 - Diagrama meio ambiente 40
Figura 18 - Diagrama produção 41
Figura 19 - Diagrama qualidade 42

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Matriz BCG 18
Quadro 2 - Matriz SWOT 19
Quadro 3 - Matriz ANSOFF 20
Quadro 4 - Plano de ação gestão I 44
Quadro 5 - Plano de ação gestão II 45
Quadro 6 - Plano de ação inovação do produto I 45
Quadro 7 - Plano de ação inovação do produto II 45
Quadro 8 - Plano de ação marketing I 46
Quadro 9 - Plano de ação marketing II 46
Quadro 10 - Marketing digital/virtual I 47
Quadro 11 - Marketing digital/virtual II 47
Quadro 12 - Plano de ação meio ambiente I 48
Quadro 13 - Plano de ação meio ambiente II 48
Quadro 14 - Plano de ação produção I 49
Quadro 15 - Plano de ação produção II 49
Quadro 16 - Plano de ação qualidade I 49
Quadro 17 - Plano de ação qualidade II 50
Quadro 18 - Cronograma das ações 51
Quadro 19 - Sugestões De Investimentos 53
Quadro 20 - Fluxo de Caixa 62
Quadro 21 - Fluxo de Caixa Projetado 81

LISTA DE EQUAÇÃO

Equação 1 - Índice de Liquidez Corrente 66
Equação 2 – Índice de Liquidez Seca 67
Equação 3 - Índice de Liquidez Geral 68
Equação 4 – Índice de Endividamento 69
Equação 5 - Índice de Cobertura de Juros 69
Equação 6 - Prazo Médio de Recebimento 70
Equação 7 - Prazo Médio de Recebimento 71
Equação 8 - Prazo Médio de Pagamento 71
Equação 9 - Prazo Médio de Pagamento 72
Equação 10 - Giro do Estoque 72
Equação 11 – Giro do Ativo 73
Equação 12 - Margem de Lucro Bruto 74
Equação 13 - Margem de Lucro Operacional 75
Equação 14 - Margem de Lucro Líquido 76
Equação 15 - Retorno sobre o Ativo Total 77
Equação 16 - Retorno sobre o Patrimônio Líquido 78
Equação 17 - Ponto de equilíbrio 78
Equação 18- MCU 79

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
FAP	Faculdade de Apucarana

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

2 ANÁLISE DE MERCADO 13

2.1 Análise Macro Ambiental 13
2.2 Apresentação Setorial 13
2.2.1 Cinco forças de Porter 14
2.2.1.1 Rivalidade entre concorrentes 14
2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes 14
2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores 15
2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos 15
2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes 16
2.3 Análise De Segmento 16
2.3.1 Mercado consumidor 16
2.3.2 Mercado concorrente 16
2.3.3 Mercado fornecedor 17

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA 18

3.1 Matriz BCG 18
3.2 Matriz SWOT 19
3.3 Matriz ANSOFF 19

4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES 21

5 ORGANIZAÇÃO 22

5.1 Histórico Da Organização 22
5.2 Estrutura Organizacional 23
5.3 Unidades Organizacionais 23
5.4 Layout 24
5.5 Processos Operacionais 27
5.5.1 Fluxograma Horizontal 27
5.5.2 Fluxograma Vertical 29

6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL 33

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 35

7.1 Gestão 35
7.2 Inovação De Produto 36

7.3 Marketing 37
7.4 Marketing Digital / Virtual 38
7.5 Meio Ambiente 40
7.6 Produção 41
7.7 Qualidade 42

8 PLANO DE AÇÃO 44

8.1 Gestão 44
8.2 Inovação De Produto 45
8.3 Marketing 46
8.4 Marketing Digital / Virtual 47
8.5 Meio Ambiente 48
8.6 Produção 49
8.7 Qualidade 49

9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES 51

10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL 52

10.1 Investimentos 52
10.2 Custos 54
10.3 Demonstração Do Resultado E Exercício 54
10.4 Balanço Patrimonial 57
10.5 Fluxo De Caixa 60
10.6 Indicadores Financeiros 65
10.6.1 Índices de Liquidez 65
10.6.1.1 Liquidez corrente 65
10.6.1.2 Liquidez seca 66
10.1.6.3 Liquidez geral 67
10.6.2 Índices de Endividamento 68
10.6.2.1 Índice de endividamento 68
10.6.2.2 Índice de cobertura de juros 69
10.6.3 Índices de Atividade 70
10.6.3.1 Prazo médio de recebimento 70
10.6.3.2 Prazo médio de pagamento 71
10.6.3.3 Giro do estoque 72
10.6.3.4 Giro do ativo 73
10.6.4 Índices de Rentabilidade 74
10.6.4.1 Margem de lucro bruto 74
10.6.4.2 Margem de lucro operacional 75

10.6.4.3 Margem de lucro líquido 76
10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total 76
10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido 77
10.7 Ponto De Equilíbrio 78
10.8 Realidade X Projeções 79

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS 84

12. REFERÊNCIAS 85

APÊNDICES 86
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 86

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é gigantesco e está no país e no mundo todo. É importante pois provem alimentos que proporcionam a sobrevivência da humanidade e, as pessoas e empresas que entram nele tem grandes chances de sucesso. É um mercado onde a concorrência não é muito acirrada, pois a venda é certa, o que é uma variável muito importante, mas em compensação há grande variação de preço das mercadorias. Os fornecedores e clientes, na parte de grãos, são na maioria dos casos os mesmos, as cooperativas. Na questão da pecuária, também não há muita concorrência, há poucos e grandes fornecedores, mas, no entanto, a variedade de clientes é grande. Outra consideração importante é citar o crescimento dos integrantes desse mercado, as propriedades pequenas estão cada vez mais extintas, substituídas ou engolidas por grandes propriedades rurais. Outro fator que preocupa e está promovendo modificações é o cuidado e os impactos ao meio ambiente e uma preocupação grande também com a saúde dos consumidores.

A agricultura é umas das atividades mais antigas e uma das mais importantes em todos os aspectos. Sendo assim, se torna um mercado muito grande, com alta tecnologia empregada, além de uma atenção grande em transporte e armazenamento. Com isso, os integrantes desse mercado devem ter processos bem definidos, fluxos de processos e trabalhos claros, além de uma equipe que sabe onde deve estar e o que deve fazer. Por muitas vezes, com o trabalho em vastas áreas e com riscos de percas maiores por conta do clima por exemplo, essas práticas da boa administração se tornam bem mais complexas e maiores.

Outro fator fundamental é o mercado em que a empresa está inserida, que passou e está passando por muitas mudanças e sempre está evoluindo. Sendo assim, uma empresa bem estruturada, com a máxima eficiência em seus processos e sua gestão e com uma estrutura financeira bem firme e controlada são práticas importantes para sua sobrevivência e para que ela cresça e tenha um bom posicionamento.

Neste relatório será apresentada a empresa, sua história, sua estrutura organizacional e seus processos. Em um segundo momento, foi realizado uma

observação organizacional, para se criar um panorama da empresa e assim, a elaboração de ações para auxiliar os gestores a terem melhores resultados.

2 ANÁLISE DE MERCADO

Análise de mercado, segundo Rocco Junior *et al*. (2021) “[...] é compreender o mercado que estamos inseridos (área, temática ou local onde estamos atuando).”. Sendo assim, é o estudo e obtenção de dados sobre o mercado onde determinada empresa atua.

Esse tópico foi construído baseado em coletas de dados e estudos bibliográficos, por meio de informações da própria empresa e estudo de campo.

2.1 Análise Macro Ambiental

Se pode definir macro ambiente, segundo Rodrigues *et al* (2015) como “ambientes demográfico, sociocultural, físico, tecnológico, econômico, político e legal”. Ou seja, tudo que é externo a empresa e que vai além de seu controle, restando para as organizações se adaptar a esse ambiente.

Nesse mercado, o fator de macro ambiente mais relevante é o clima e a tecnologia. Colheitas fartas e animais fortes dependem muito das águas das chuvas e outros fatores climáticos. Sendo assim, interfere totalmente no mercado, alterando preços por exemplo. Outro fator do macroambiente essencial é a tecnologia. Mesmo não sendo um mercado competitivo, produzir mais gastando menos recursos é vital para os produtores terem uma maior arrecadação com as vendas e consequentemente maiores investimentos na empresa. Também é importante na pecuária, pois a saúde e produtividade dos animais é totalmente dependente deste fator. Na questão da produção de carne, fatores como tecnologia da ração, dos remédios e até do cultivo da grama de alimentação são cruciais para boas vendas. Sendo assim, fator tecnológico e climático afetam muito a sobrevivência de empresas nesse mercado.

2.2 Apresentação Setorial

Segundo Hooley *et al.* (2005), é a “[...] compreensão sobre clientes e concorrentes, assim como sobre [...] reais capacidades como uma organização”. Pode se concluir que análise setorial é o estudo do contexto econômico que a empresa está inserida, tendo como objetivo entender onde a

empresa está posicionada e o que fazer para alcançar novos objetivos. Nesse tópico, foram realizadas coletas de dados e com esses dados foram feitas análises por meio de ferramentas e processos.

2.2.1 Cinco forças de Porter

Segundo Porter (2004), existem cinco forças que influenciam na competitividade e consequentemente nos lucros das empresas.

Sendo assim, é uma ferramenta para realização de análises do ambiente competitivo que a empresa está inserida e determinar estratégias e posicionamentos diante dos concorrentes.

2.2.1.1 Rivalidade entre concorrentes

Segundo o censo Agropecuário de 2017, o Brasil conta com 4,06 milhões de produtores rurais, entre grandes, médios e principalmente pequenos produtores.

Mesmo com muitos produtores, nesse mercado não há quase nenhuma concorrência, pois, a compra dos produtos é quase garantida. O que existe é uma busca por alta qualidade dos produtos para conquistar novos mercados e atingir os níveis para alcançar os melhores preços.

Sendo assim, a concorrência não está ligada a conquistar o cliente ou um nicho, é alcançar altos níveis de qualidade, conquistando novos mercados e compradores.

2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes

Nesse mercado, na questão de grãos, o cliente final nunca tem uma relação direta com o produtor. Na pecuária, pequenos produtores até realizam vendas diretas, mas também são raras e estão diminuindo. Sendo assim, os clientes desse mercado são as cooperativas e outros produtores quem compram sementes, nos grãos, e frigoríficos e fabricas de derivados de laticínio.

Os clientes cooperativas têm um alto nível de negociação, na maioria das vezes realizam contratos já determinando o valor de compra dos grãos, independente de altas e quedas até o fim do contrato, sendo um cliente que

determina os preços, mas não muito distante do preço de mercado. Também tem poder sobre os preços por serem fornecedores de insumos e matéria prima.

Já os clientes que são outros produtores têm baixo nível de poder de negociação, pois o valor de venda das sementes não se distancia muito do mercado.

Os clientes frigoríficos são na maioria das vezes grandes empresas que detém monopólio do mercado, proporcionando um alto nível de negociação. Mas um fator que diminui esse nível de negociação é a qualidade dos animais, que agregam muito valor na venda.

Por fim, os clientes fabricantes de laticínio detêm baixo nível de negociação, mas como o produto leite não é tão difícil de ser encontrado na região, o nível de negociação pode aumentar.

2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores

Como já foi dito, um dos fornecedores é um dos clientes, as cooperativas e na condição de clientes, detém alto nível de negociação. Na posição de fornecedor, também detém alto poder de negociação por deter quase o monopólio completo do fornecimento de insumos. Quase todas as relações são regidas por contratos que interferem na hora da venda.

Por outro lado, fornecedores menores, regionais, com poucas lojas ou poucas linhas de produtos detém baixo nível de negociação, pela alta competitividade das cooperativas e dos próprios fabricantes dos insumos.

2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Em um mundo cada vez mais preocupado com o meio ambiente e com a vida animal, produtos que não são prejudiciais e que não utilizam agrotóxicos estão ganhando muito espaço. Nesse mercado, se deve acompanhar as novas tendencias e modas de consumo que estão sofrendo grandes mudanças. Produtos orgânicos podem ser produtos substitutos dos grãos com agrotóxicos, outros tipos de grãos também podem substituir os grãos de soja por exemplo. Na pecuária, movimentos como veganismo e vegetarianismo estão crescendo e hortaliças e até carnes sintéticas, feitas de plantas, podem ser produtos que

substituirão a carne animal. Na questão dos produtos de leite animal, podem ser substituídos por leites vegetais, como de soja.

2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes

Apesar de ser um mercado tecnológico e sempre necessário, a entrada de novas empresas e produtores é muito rara. A tendencia atualmente é o crescimento de quem já está no mercado, crescimento por meio de compra de novas propriedades ou aumento de produção, por meio de tecnologias.

Sendo assim, a ameaça de novos entrantes é quase nula, pois a aquisição de terras, equipamentos, animais etc. é complexo e caro para quem quer ser produtor.

2.3 Análise De Segmento

Segmento de mercado, segundo Kloter (2005), “[...] consiste em um grupo de consumidores que compartilham um conjunto similar de desejos[...]”. Dessa forma, análise de segmento é o estudo e pesquisa de um mercado consumidor para escolher o público-alvo mais adequado para sua empresa.

2.3.1 Mercado consumidor

Com tudo o que foi exposto, o mercado consumidor é mundial, mas com intermediadores até o cliente final. Um mercado antigo e um dos mais tecnológicos, que exige qualidade e eficiência e seus consumidores, também em constante evolução, com exigências e desejos sempre em mudança. Um ponto forte é a necessidade sem fim dos consumidores e uma dificuldade, como já foi dito, é a exigência de qualidade, evoluções constantes e monopólio.

2.3.2 Mercado concorrente

Como já foi salientado, nesse segmento, a concorrência não é em conquistar clientes, mas sim na busca de novas tecnologias e de inovação, na busca da mais alta qualidade com o menor gasto de recurso possível. Um fator que pode mudar todo o cenário, que deve ser observado e acompanhado é o monopólio das terras e da produção. Cada vez grandes produtores estão

comprando novas propriedades, o que pode proporcionar o controle de produção na mão de poucos.

2.3.3 Mercado fornecedor

Como o consumidor, é grande parte monopolizado, dependente de grandes empresas, sem muito nível de negociação, sendo uma dificuldade que exige estudo para ser contornado e sem muita variedade de insumos e matéria prima. Uma necessidade identificada é que os fornecedores também acompanhem as tendências ambientais, buscando opções orgânicas e sustentáveis.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Segundo Romani-Dias *et al*. (2022), análise estratégica é “ter visão de longo prazo, significa conhecer sua empresa e seu mercado de atuação [...]”. Sendo assim, análise estratégica é um processo que tem o objetivo de identificar características da empresa e do ambiente que ela está inserida e assim definir planos de ação para alcançar metas.

3.1 Matriz BCG

Sobre Matriz BCG, se pode afirmar que:

> Trata-se de um modelo de análise que pretende auxiliar os gestores no planejamento de portifólio de negócios da empresa. Este modelo [...] ajuda a decidir sobre quais negócios manter, investir ou desinvestir. (Romani-Dias *et al.,* 2022, p. 98)

É uma técnica de seleção de estratégia e oferecer suporte no portifólio e ciclo de vida do produto.

Quadro 1 - Matriz BCG

		Participação relativa do mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento de mercado	Alto	**Estrela** Grãos produzidos com agrotóxicos e altíssima tecnologia Animais alimentados com rações de alta qualidade	**Questionamento** Grãos orgânicos (sem agrotóxicos) Animais com alimentação de rações orgânicas
	Baixo	**Vaca leiteira** Grãos produzidos com agrotóxicos e baixa tecnologia Animais alimentados com rações convencionais e capim	**Abacaxi** Grãos produzidos com agrotóxicos e nenhuma tecnologia Animais alimentados só com capim

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

3.2 Matriz SWOT

Segundo Romani-Dias *et al*. (2022), matriz SWOT é uma ferramenta que “ajuda a diferenciar o ambiente interno do ambiente externo nas organizações”. Sendo assim, é uma representação gráfica simples que avalia a empresa olhando suas forças e fraquezas e o ambiente externo, avaliando as oportunidades e ameaças.

Quadro 2 - Matriz SWOT

	Positivos	Negativos
Interno	Mão de obra especializada Máquinas e Equipamentos tecnológicos Organograma e processos bem definidos Empresa bem consolidada Boas práticas administrativas Gestores alinhados e acompanhando as novas tendencias Metas e objetivos bem definidos	Descontrole dos processos por superprodução Descuido com o solo Compra de matéria prima de baixa qualidade Descuido com os animais Mau uso máquinas e equipamentos Mau uso das instalações Desperdícios na colheita ou coleta e no transporte
Externo	Mercado e necessidades em constante crescimento Surgimento de novas tecnologias Políticas beneficentes Benefícios governamentais Novas leis ou alterações beneficentes Novas parcerias internacionais do país Aumento de exportações Redução de impostos Clima	Escassez de mão de obra Clima Surgimento de tecnologias muito caras Políticas prejudiciais Insegurança Dificuldades e obstáculos governamentais Novas leis ou alterações prejudiciais Redução nas exportações Aumento de impostos Crise econômica

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

3.3 Matriz ANSOFF

Se pode definir Matriz ANSOFF, segundo Romani-Dias *et al*. (2022), como “[...] uma ferramenta de planejamento estratégico que relaciona a estratégia de marketing de uma organização com sua direção estratégica geral.”

Sendo assim, se pode afirmar que se trata de uma metodologia que apoia o processo de planejamento estratégico de uma organização com base no mercado de atuação e seus produtos.

Quadro 3 - Matriz ANSOFF

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Mais tecnologia aplicada Mais práticas de cuidado com o solo Pesquisas e estudos próprios sobre produção sustentável Aumento na preocupação e cuidado com o meio ambiente	Criar linha de produtos com selo de origem Fornecer os produtos em embalagens inéditas
	Novos	Exportar diretamente a produção Industrializar e agregar valor aos produtos na própria fazenda Parcerias diretas com empresas que industrializam e agregam valor a esses produtos	Criar linha de alimentos 100% orgânicos Criar linha de alimentos para vegetarianos e veganos

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Com todo o exposto, foi constatado que esse é um mercado gigante e de muita importância, mas não com muitas oportunidades na sua forma convencional, sem inovação. Para ser competitivo e se consolidar, o entrante nesse segmento deve já começar com uma base tecnologia e com equipamentos e máquinas, o que não é barato.

Uma grande oportunidade que se pode contatar a longo prazo é atender as necessidades e anseios que as novas gerações terão. Tanto na qualidade, quanto na forma de produzir e os impactos no meio ambiente. O futuro da agricultura, no ponto de vista de como é trabalhada, é incerto, mas é uma certeza que o modelo atual será descontinuado.

Sendo assim, os gestores das empresas desse mercado devem se capacitar e se preparar para esse futuro e certamente, as empresas que saírem na frente nessas ações, serão destaques e estarão ainda mais fortalecidas e lucrativas a longo prazo.

5 ORGANIZAÇÃO

5.1 Histórico Da Organização

A Germina é uma empresa familiar que tem suas terras em Marilândia do Sul, no Paraná, uma importante cidade produtora de alimentos que tem a agricultura como sua atividade principal. A história dessa empresa se inicia nos anos 1960, quando Anyro de Araujo Jorge, engenheiro civil, se mudou para o Paraná para realizar obras de infraestrutura da região, como a BR 376, conhecida também como Rodovia do Café. As margens dessa mesma rodovia ele adquiriu os primeiros lotes de terra que deram origem a fazenda.

Para contar sobre os próximos passos da Germina, vamos entrar em um contexto histórico. Nos anos 1970, mais especificamente em 1975, ocorreu no estado do Paraná a pior geada já registrada, a chamada “Geada Negra” que dizimou a maioria dos pés de café da região, fazendo com que muitos produtores desistissem desse ramo de produção e procurassem outra cultura para trabalharem, menos sensível e com menor tempo para colheita. A opção dos agricultores foi a soja, que é produzida até hoje, e o senhor Anyro, acompanhando as novas tendencias, não ficou para trás, começando a cultivar soja em 1977.

Nessa época surgem os irmãos Joaquin e José Machado Vieira, que auxiliaram e consolidaram o início da formação da Fazenda Germina. Com o passar dos anos, o olhar empreendedor do senhor Anyro e dos irmãos fizeram com que percebessem outro ramo de atividade agrícola além da produção para consumo, o tratamento para a produção de sementes para o plantio novamente, uma atividade inovadora na região. Sendo assim, em 1983, se constitui a Germina Produção e Comércio de Sementes S.A., produzindo soja, trigo e aveia.

Depois de 26 anos de parceria, em 2009, os irmãos Vieira decidiram deixar a Germina, passando suas participações para dois dos quatros filhos de Anyro, tornando a empresa de exclusiva propriedade da família Araujo Jorge, sendo um marco para sua história, garantindo a continuidade e sobrevivência dos valores e princípios pregados e praticados por seu fundador.

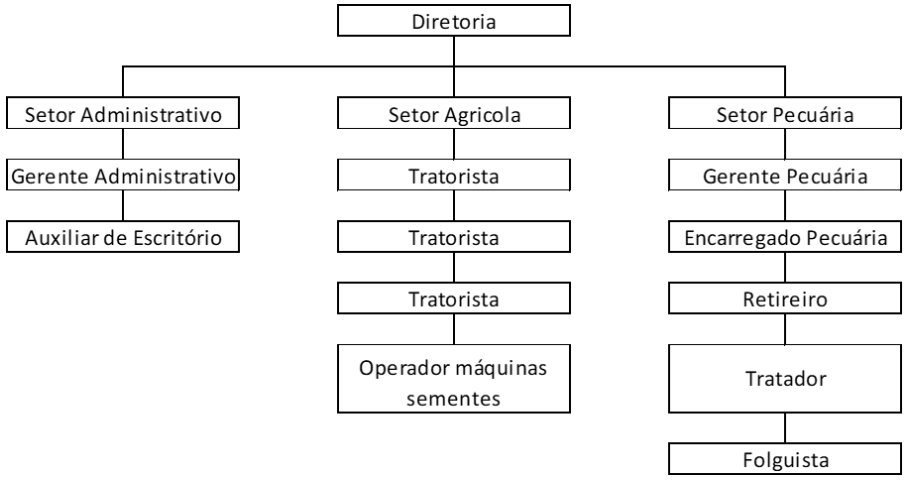
5.2 Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional ou organograma é uma importante ferramenta gráfica que proporciona uma visão mais simples e objetiva acerca dos setores, cargos e a hierarquia entre eles.

Sobre estrutura organizacional ou organograma, podemos afirmar que:

> “Criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem, basicamente, duas partes interligadas - linhas e retângulos -, sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais flui a autoridade”. (BALCÃO, 1965, p.108).

Figura 1 – Organograma



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

5.3 Unidades Organizacionais

Diretoria – Formada pelo diretor, responsável pelo planejamento e elaboração das estratégias da empresa, acompanhamento da parte financeira, de pessoal e produção, sendo responsável também pela elaboração e aplicação de ações corretivas em caso de desvios.

Administrativo - Formado pelo gerente administrativo e por um auxiliar de escritório. Este setor é responsável por todos os processos administrativos da empresa, como compra de insumos e matéria prima, venda de produtos, planejamento de safra, planejamento pecuário, processo de contratação, demissão, pagamento e de controle de carga horária.

Agrícola - responsável pela plantação, manutenção e colheita das lavouras. É formado pelos tratoristas, que opera os tratores tanto no processo

de semear e plantar, quanto também na pulverização e na logística da colheita. Outro integrante desse setor é o operador de máquinas de sementes, que é responsável pelos processos de tratamento das sementes para posterior venda.

Pecuário - responsável por todos os processos envolvidos na produção e retirada do produto leite, pelo trato com os animais (alimentação e medicação) e cuidado com os espaços para manejo (pasto e currais). Nesse setor há o Gerente Pecuária, responsável por todas as ações, produção e recursos envolvidos nos processos desse setor. Também há o encarregado, que é responsável pelo bom funcionamento do setor e responsável geral na ausência do gerente pecuária. Há ainda o retireiro, responsável pela execução do processo de retirada do produto leite, o tratador, responsável pela alimentação dos animais e como os trabalhos neste setor é constante, há o folguista, responsável por realizar os processos em caso de ausências ou folgas.

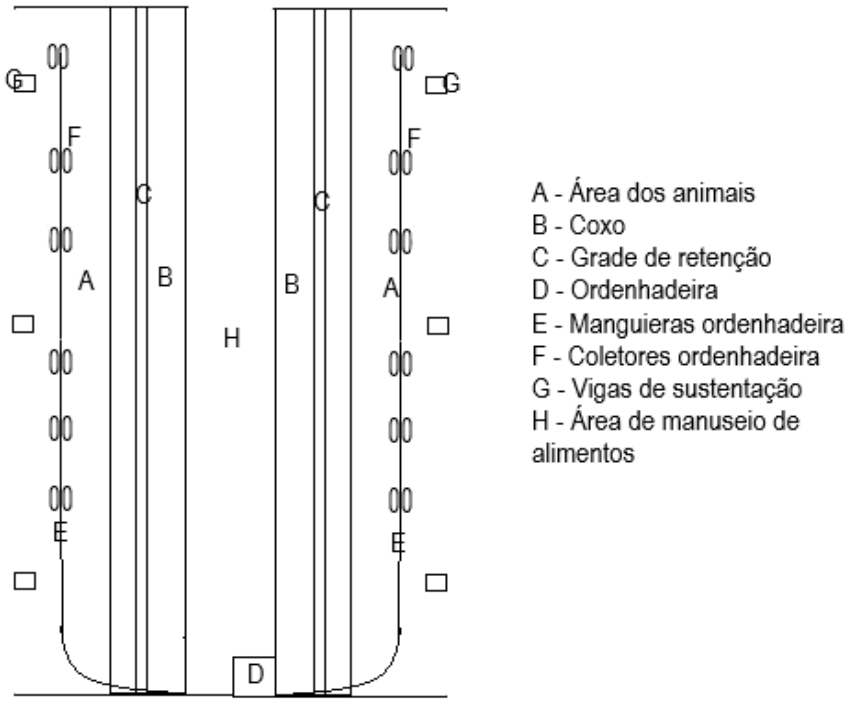
5.4 Layout

Layout é a representação do arranjo físico da empresa. É importante pois é baseado em análises dos processos e do espaço físico, proporcionando uma eficiência maior no processo produtivo.

Ainda sobre layout é correto afirmar que:

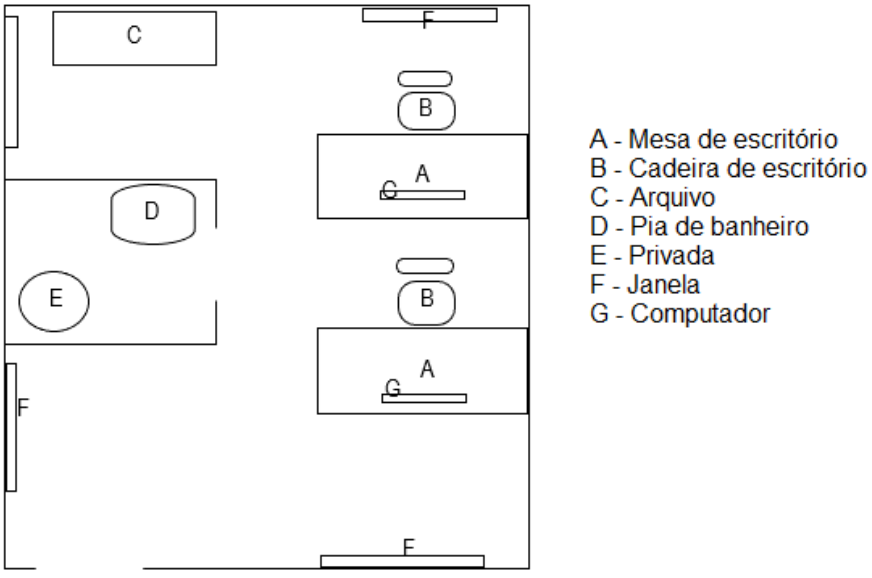
> O leiaute ou arranjo físico de uma operação ou processo é composto pela posição física dos recursos transformadores, sendo eles materiais, informações e clientes, e sua relação com as operações. (SLACK et al, 2009 apud GÓES, ZORZENON, JOÃO, 2020).

Figura 2 - Layout área da retirada do produto leite



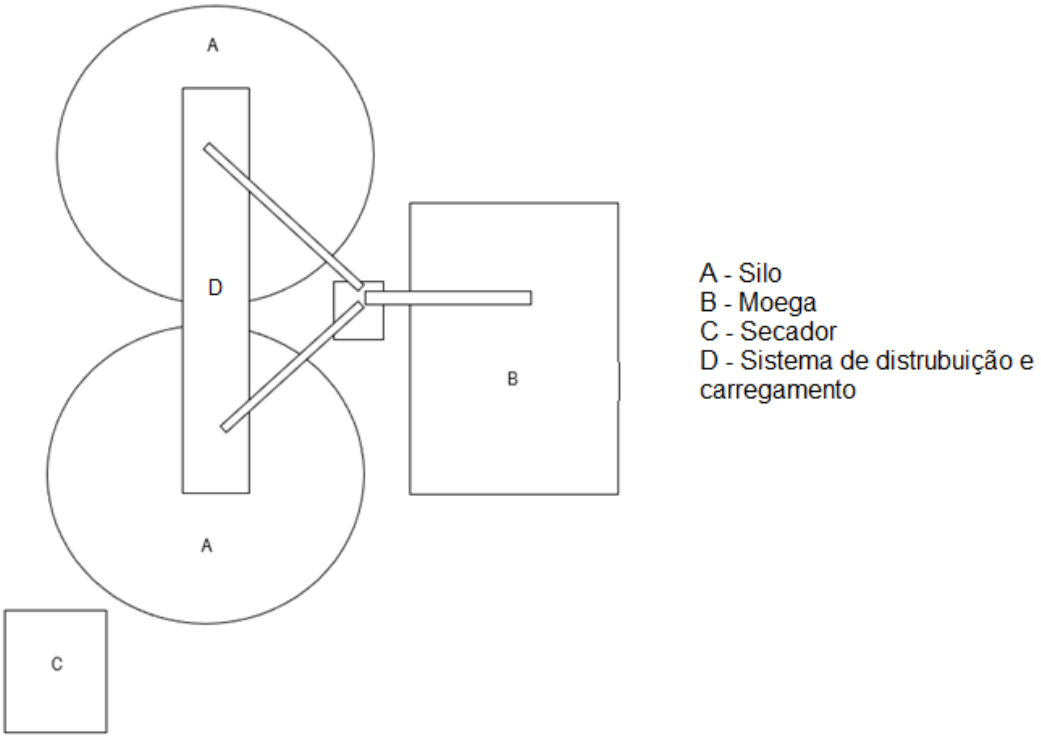
Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Figura 3 - Layout escritório



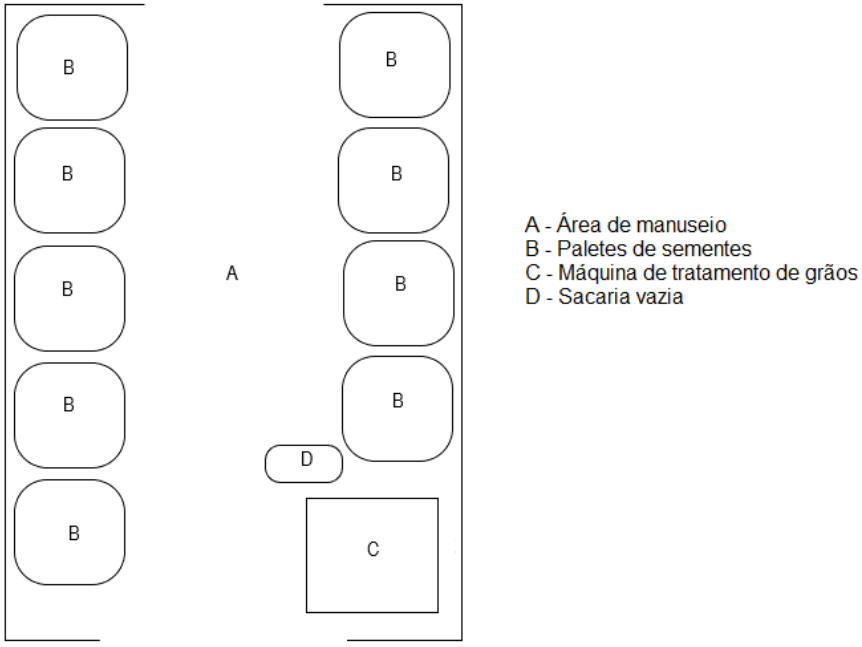
Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Figura 4 - Layout área de descarregamento e armazenamento



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Figura 5 - Layout galpão de tratamento e armazenagem de sementes



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

5.5 Processos Operacionais

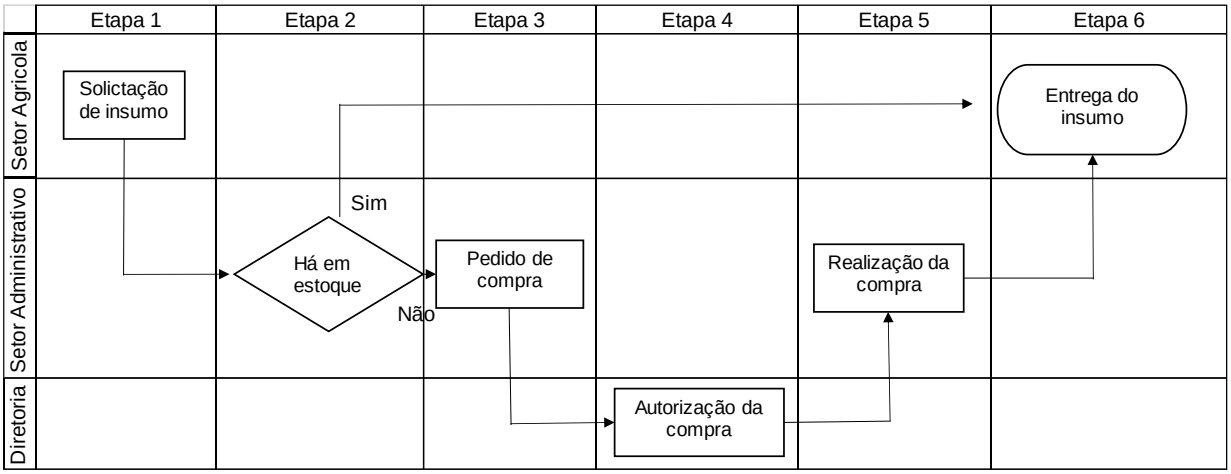
5.5.1 Fluxograma Horizontal

O fluxograma horizontal é outra ferramenta de extrema importância para a gestão da empresa. É uma representação gráfica de atividades na sequência em que devem ser realizadas e os setores que as executam.

Sobre o fluxograma horizontal é correto afirmar que:

> O fluxograma descreve a sequência do trabalho envolvido no processo, passo a passo, e os pontos em que as decisões são tomadas [..]. É uma ferramenta de análise e de apresentação gráfica do método ou procedimento envolvido no processo. (LINS, 1993).

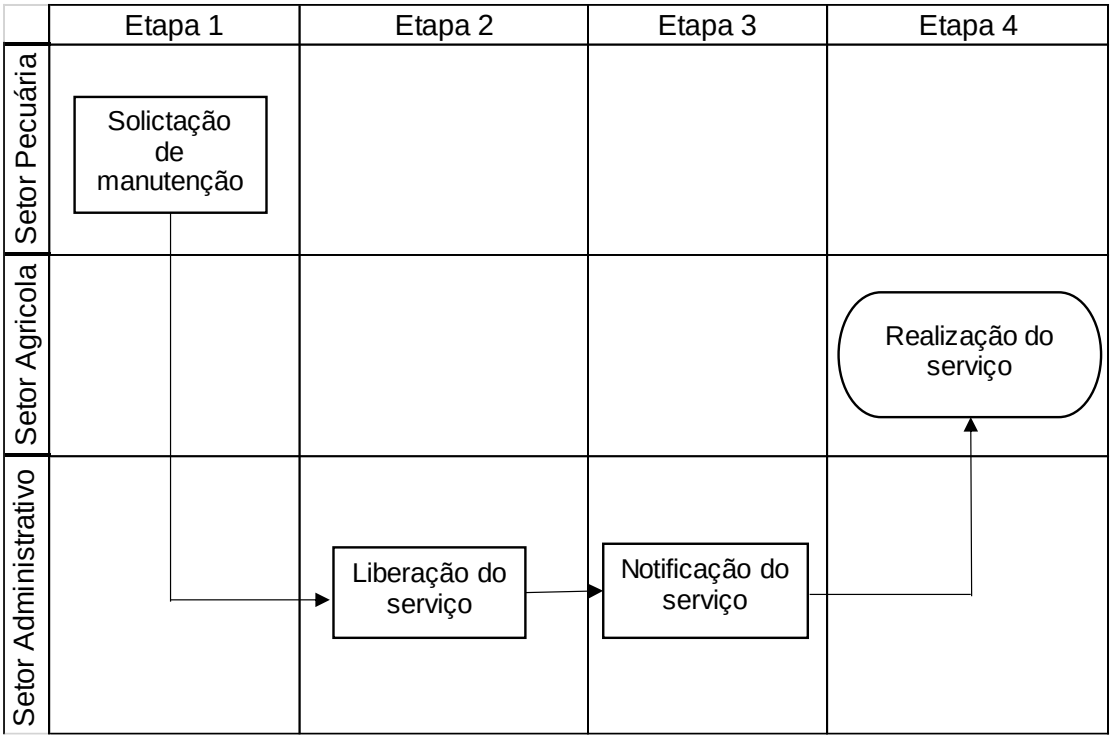
Figura 6 - Fluxograma horizontal I



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Na figura acima, é apresentado o fluxograma do processo de compra de um insumo solicitado pelo setor agrícola. O pedido é encaminhado ao setor administrativo que consulta o estoque. Caso o insumo tenha no estoque, ele já é encaminhado para o solicitante, caso contrário, um pedido de compra é gerado e encaminhado para análise e autorização da diretoria. Depois da autorização, o insumo é comprado pelo setor administrativo e, depois da entrega, encaminhado para o solicitante.

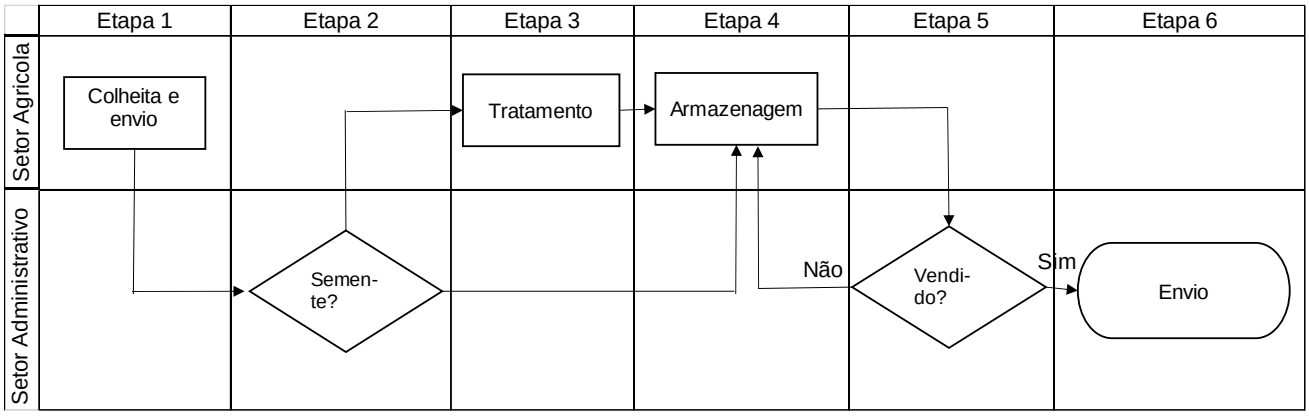
Figura 7- Fluxograma horizontal II



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

A figura 7 apresenta o fluxograma do processo de solicitação de poda e manutenção solicitada pelo setor pecuária. A solicitação é feita para o setor administrativo, que autoriza a realização do serviço pelo setor agrícola. Logo após a autorização, o setor administrativo comunica o setor agrícola que realiza o serviço.

Figura 8- Fluxograma horizontal III



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Na figura 8 é apresentado o fluxograma do processo que ocorre após a colheita e transporte até a sede da empresa. É feita uma verificação pelo setor

administrativo (baseado em planejamentos e estratégias) de qual a destinação dos grãos. No caso desses grãos se tornarem novas sementes, eles são encaminhados para processos de tratamento e posteriormente serão estocados a espera de serem vendidos. Caso a venda já tenha sido realizada, será feito o envio para o cliente. Mas caso os grãos não forem enviados para tratamento, eles serão estocados e se já tiverem sido vendidos, serão encaminhados e transportados à granel para o comprador.

5.5.2 Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical também é uma representação gráfica de atividades e as suas sequencias. Neste fluxograma, se pode ter uma melhor percepção de como as atividades são feitas e quais outras atividades poderiam ser feitas para melhorar a eficiência e eficácia do processo.

Sobre fluxograma vertical podemos afirmar que “[...] tem como vantagens a rapidez de preenchimento, por ser um formulário padronizado, e vantagem de manter a clareza na sua apresentação, além da facilidade da leitura”. (DAYCHOUM, 2016, p.60).

Figura 9 - Fluxograma vertical I

Simbolos		
	Analise e operação	2
	Trasnporte	1
	Execução ou inspeção	5
	Arquivo provisório	0
	Arquivo definitivo	1

ORDEM	SIMBOLOS	SETOR	DESCRÇÃO DOS PASSOS
1		Agricola	Solicitação de compra de insumo
2		Administrativo	Verificação de estoque
3		Administrativo	Solicitação de compra
4		Diretoria	Autorização da compra
5		Administrativo	Realização e efetivação da compra
6		Administrativo	Recebimento e inspesão do insumo
7		Administrativo	Trasnporte até o Setor Agricola
8		Agricola	Recebimento do insumo
9		Administrativo	Arquivamento da nota fiscal

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Na figura 9 é apresentado o fluxograma vertical do processo de compra de um insumo solicitado pelo setor agrícola. O setor agrícola executa uma ação, a solicitação de compra. Logo após, o Setor Administrativo realiza uma análise de estoque. Esse fluxograma continua seus processos com base em um contexto de que não existe em estoque e que será feita a compra. Sendo assim, o setor administrativo executa a solicitação de compra para a diretoria. Logo após, a diretoria executa a ação de autorização da compra seguida pela ação de realização e efetivação da compra por meio do setor administrativo. Por fim, o setor administrativo recebe e realiza a análise de qualidade. Depois executa o transporte até o setor agrícola que executa a ação de recebimento desse insumo. O último passo é o arquivamento da nota fiscal pelo setor administrativo.

Figura 10 - Fluxograma vertical II

Simbolos		
○	Analise e operação	2
⇨	Trasnporte	2
□	Execução ou inspeção	4
△	Arquivo provisório	0
▽	Arquivo definitivo	0

ORDEM	SIMBOLOS	SETOR	DESCRÇÃO DOS PASSOS
1	○ ⇨ ■ △ ▽	Pecuária	Solicitação de serviço de poda e manutenção
2	● ⇨ □ △ ▽	Administrativo	Analise do pedido
3	○ ⇨ ■ △ ▽	Administrativo	Confirmação do pedido
4	○ ⇨ ■ △ ▽	Administrativo	Notificação ao Setor Pecuária
5	● ⇨ □ △ ▽	Agricola	Inspeção dos equipamentos
6	○ ➡ □ △ ▽	Agricola	Envio do maquinario até o local
7	○ ⇨ ■ △ ▽	Agricola	Realização do trabalho
8	○ ➡ □ △ ▽	Agricola	Retorno do maquinário até seu setor de origem

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

A figura 10 apresenta o fluxograma vertical do processo de solicitação de poda e manutenção solicitada pelo setor pecuária. O início do processo se dá com o pedido de serviço pelo setor solicitante. Logo após, é realizada a análise do pedido pelo setor administrativo. Assim que confirmada pelo mesmo, uma notificação é enviada para o setor agrícola informando sobre o serviço. Isso gera uma análise dos equipamentos por esse setor. Com o maquinário revisado, o setor agrícola realiza o transporte do maquinário até o local do serviço, realiza os trabalhos e retorna os maquinários para o local adequando.

Figura 11 - Fluxograma vertical lll

Simbolos		
	Analise e operação	1
	Trasnporte	3
	Execução ou inspeção	6
	Arquivo provisório	0
	Arquivo definitivo	1

ORDEM	SIMBOLOS	SETOR	DESCRÇÃO DOS PASSOS
1		Agricola	Colhe os grãos
2		Agricola	Trasnporte até a sede da empresa
3		Administrativo	Analise de destinação
4		Administrativo	Envio para tratamento
5		Agricola	Envio para galpão de tratamento
6		Agricola	Realização do tratamento
7		Agricola	Embalo e armazenagém
8		Administrativo	Venda das sementes
9		Agricola	Carregamento
10		Agricola	Envio ao cliente final
11		Administrativo	Arquivamento de documentação de venda

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

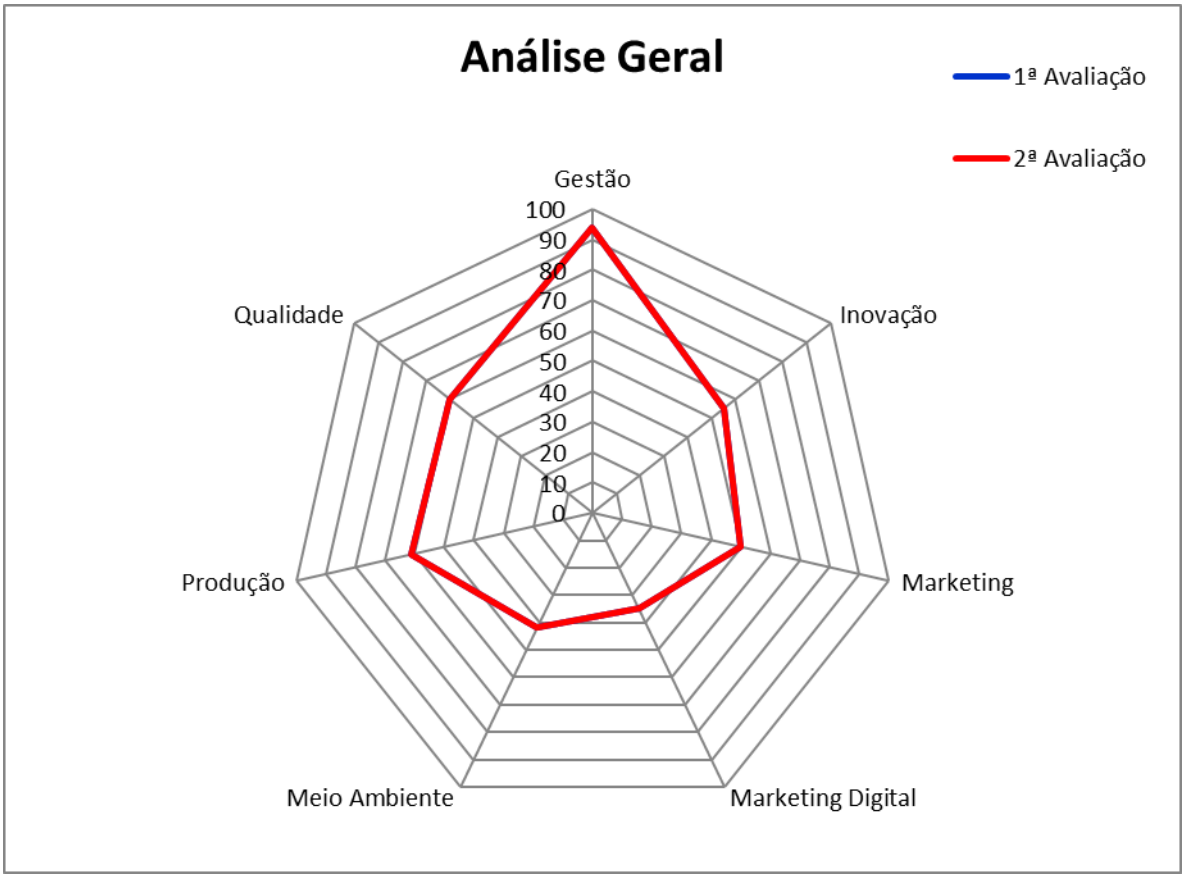
Na figura 11 é apresentado o fluxograma vertical do processo que ocorre após a colheita e transporte até a sede da empresa. Ele se inicia com a execução da colheita dos grãos. Logo após, se realiza o transporte para a sede da empresa. Lá, se realiza a análise (com base em planejamentos e ações estratégicas) para destinação dos grãos. Esse fluxograma continua seus processos com base em um contexto de destinação dos grãos para tratamento. Se executa a ação de envio das sementes para tratamento e logo em seguida o transporte pelo setor agrícola até o galpão de tratamento e armazenagem. Consequentemente, por esse mesmo setor, se executa a ação de tratamento, embalo e estocagem. Depois desses processos, se executa a ação de vendas pelo setor administrativo e, após a venda, se executa a ação de carregamento e transporte pelo setor agrícola. Por fim, é feito o arquivamento definitivo de todos os documentos envolvidos na venda.

6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Neste tópico será abordado sete dimensões da empresa, proporcionando uma análise geral da mesma e dos seus setores. Para se apurar a situação de cada dimensão, se utilizou um questionário (apêndice A) com perguntas pertinentes e importantes de cada uma. Os resultados gerados destas perguntas são analisados através do Diagrama de Kiviat. Este diagrama é um método gráfico bidimensional de três ou mais variáveis, representadas em eixos partindo do mesmo ponto.

Abaixo há o diagrama com uma visão geral da empresa, contendo todas as dimensões.

Figura 12 - Diagrama análise geral



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

No diagrama 1 são apresentadas todas as dimensões observadas, sendo elas “gestão”, “inovação”, “marketing”, “marketing digital”, “meio ambiente”, “produção” e “qualidade”. Realizando a análise do diagrama, se

pode concluir um bom desempenho na dimensão “gestão”, medianos em “inovação”, “qualidade” e “produção” e ruins em “meio ambiente”, “marketing digital” e “marketing”. Este resultado reflete o ramo de atuação da empresa. Neste segmento de atuação, marketing ou marketing digital não são bem explorados pois a maioria das vendas são feitas por contratos ou B2B. Mas resultados preocupantes são os da dimensão “produção” e “meio ambiente”. A primeira, pois, é a produção um dos pilares sustentadores para sobrevivência da empresa e o segundo, por ser um assunto de extrema importância e com leis e punições bem severas. Em linhas gerais, a empresa é bem gerida, mas deve se atentar para alguns fatores como planejamento e ações efetivas.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

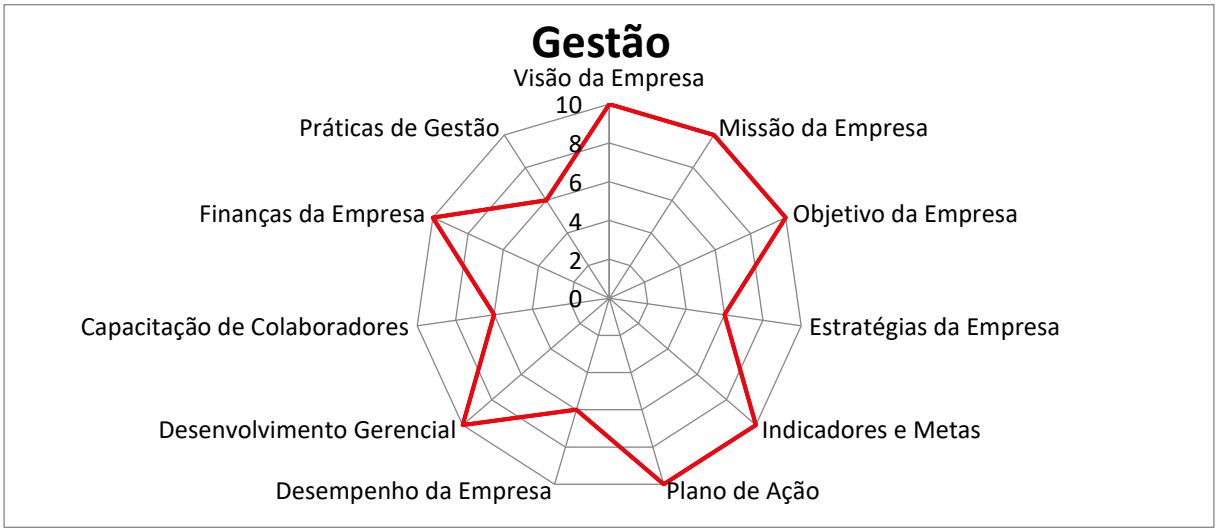
Neste tópico, será realizada a análise mais detalhada, analisando os resultados de cada dimensão separadamente.

7.1 Gestão

Gestão pode ser definida como o direcionamento e o controle de recursos de maneira correta e eficiente para se alcançar os objetivos da mesma.

Ainda sobre gestão, podemos afirmar que “[...] é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”. (DIAS, 2021, p. 11).

Figura 13 - Diagrama gestão



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

A partir do diagrama 2 se pode concluir que a empresa tem um bom desenvolvimento e atuação na gestão da empresa. Seus gestores trabalham com metas, tem uma missão e objetivos para a organização, trabalhando com planos de ação e controle de finanças. Isso se evidencia com notas máximas na própria “gestão”, “desenvolvimento gerencial” e “finanças”. Em contrapartida, se pode concluir também que a empresa e seus gestores, por mais que tenham objetivos, missão e metas, existe um desenvolvimento e uma atuação menor em como atingir esses objetivos e acompanhar a realização das metas e missão, passando também pela atenção com os colaboradores e com

as práticas administrativas. Por mais que a pontuação não seja baixa, são pontos que devem ser corrigidos. Como ponto forte, podemos observar o entendimento dos gestores em desenvolver e enxergar para onde a empresa deve ir, mas como ponto fraco, justamente não estar determinados e definidos os meios e caminhos para atingir as metas e alcançar os objetivos.

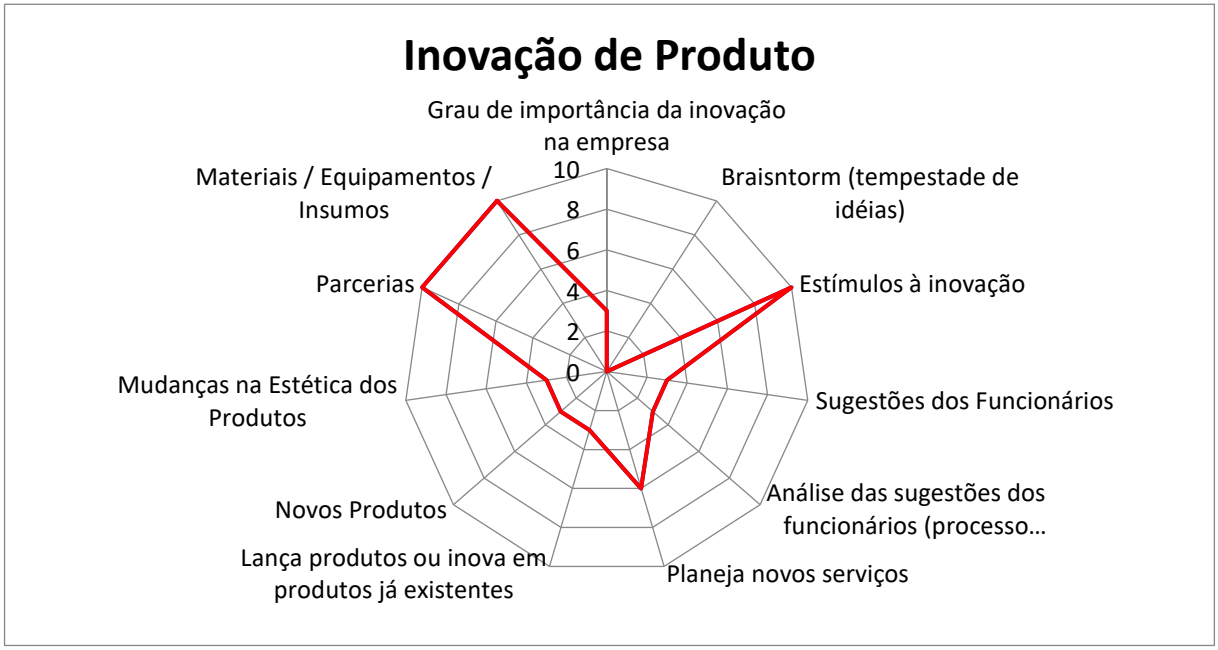
7.2 Inovação De Produto

Inovação é um fator importante e cada vez mais evidente na atualidade. Inovar é esquecer o que já existe e pensar em algo novo. Inovação pode ser de um produto, serviço, processo e pode ser criando algo ou melhorando algo que já existe.

Sobre inovação, podemos afirmar:

> Segundo Schumpeter, o capitalismo nunca se estabiliza, pois é de sua natureza estar em constante evolução. [...] É próprio do sistema capitalista destruir incessantemente velhos modelos e substitui-los por novos. Esse ininterrupto processo constitui o que Schumpeter chama de *destruição criativa.* Quando as inovações são mais intensas em determinado setor, ele se torna o *setor líder* da economia. (JUNIOR, 2011, p. 69).

Figura 14 - Diagrama inovação do produto



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Partindo do diagrama 3, se pode visualizar uma empresa que busca a inovação e a tecnologia, com equipamentos sempre novos, com parcerias e instigando o colaborador a inovar. Isso se evidencia com pontos máximos em “estímulos a inovação”, “parcerias” e “materiais/equipamentos/insumos”. Por outro lado, mesmo buscando inovar, a importância da inovação teve uma pontuação baixa, como também coletar, analisar e colocar em prática as sugestões. Um ponto relevante é sobre inovação do produto. No segmento que a empresa está atuando não se tem espaço para grandes mudanças e inovações no produto, o que foi refletido no diagrama em análise. O ponto forte desta dimensão é a visão dos gestores de que a inovação é importante para o crescimento da empresa. Já o ponto fraco é não colocar em prática as ações de coleta, análise e implantação dessas inovações.

7.3 Marketing

Marketing, basicamente, são processos e ferramentas para relacionamento com os clientes. É mostrar o que a empresa faz, as características do produto e as vantagens e valor agregado.

Sobre marketing podemos afirmar que:

> Nas definições gerenciais, o marketing geralmente é descrito como ‘a arte de vender produtos’. Mas para Peter Drucker, um dos maiores teóricos da administração, “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. Sua meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si mesmo. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. (KOTLER, 2003, p. 6).

Figura 15 - Figura diagrama marketing

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Acerca do marketing, é possível visualizar pontuações baixas na maioria das áreas desta dimensão. Esses dados refletem, como já foi mencionado, o ramo da empresa, onde não existe espaço ou até necessidade de grandes investimentos ou trabalhos nesta dimensão. Mesmo com estas peculiaridades deste segmento, várias áreas se aplicam na organização e devem ser observadas. De acordo com o diagrama, se pode concluir uma relação ruim com os clientes e com os fornecedores. Na questão das áreas relacionadas ao produto, já foi explanado a dificuldade de mudanças nas estratégias e que se reflete no diagrama. O ponto forte desta dimensão é a marca e logomarca registradas e bem definidas. Pontos fracos é o relacionamento ruim com clientes e fornecedores.

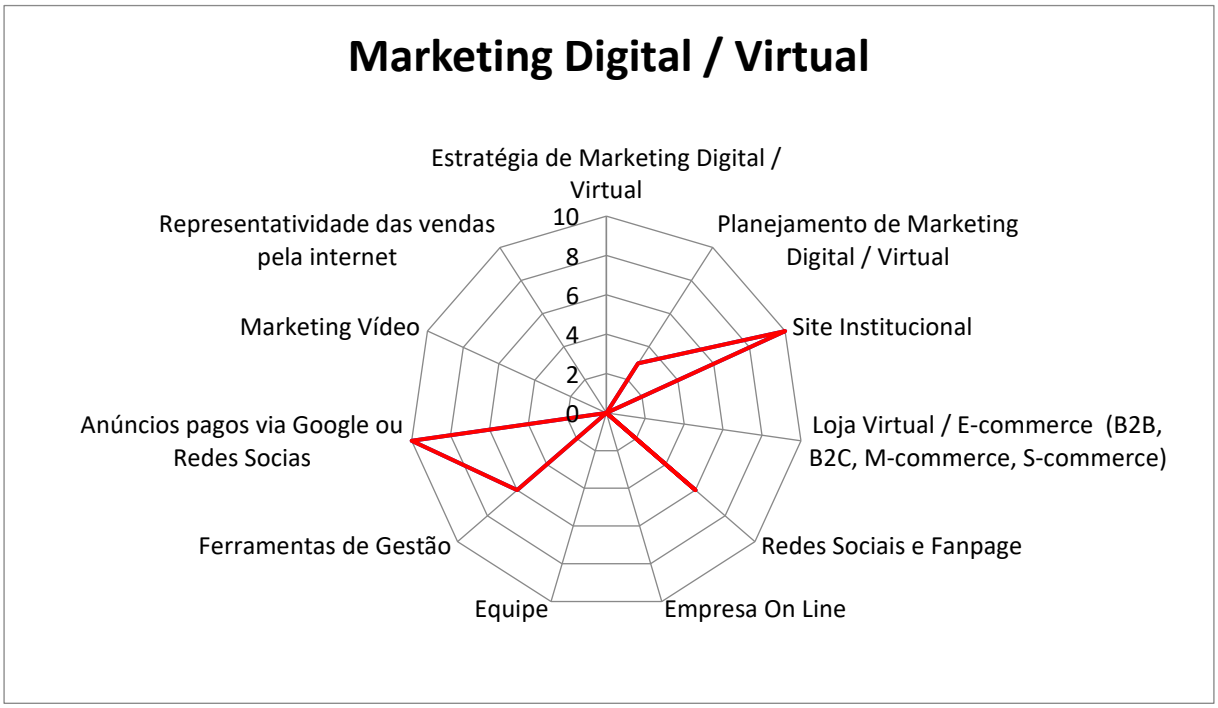
7.4 Marketing Digital / Virtual

Ferramentas e processos digitais realizados pela internet. É cada vez mais relevante para as organizações pois está diretamente ligada a vendas e comunicação mais eficientes.

Araújo Júnior (2009), define Marketing digital como:

> [...] um conjunto de ferramentas e estratégias utilizadas através da rede mundial de computadores para promoção, comunicação e comercialização de produtos e serviços. Também pode ser utilizado para promoção de profissionais [...]. Envolve desde o projeto inicial, definição de estratégias, nichos e públicos-alvos, pesquisa de mercado, passando pela administração de relacionamento com internautas, processos de comunicação, geração de valor, e incluindo as etapas de venda e pós-venda, sempre com objetivo de otimizar e maximizar os resultados. (apud JUNIOR e AZEVEDO, 2015, p.51)

Figura 16 - Diagrama marketing digital/virtual



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Está dimensão apresenta resultados bem parecidos com a anterior. É possível observar pelo diagrama uma preocupação dos gestores em fornecer as informações, a história e a situação da empresa pelo site próprio e pelas redes sociais, além de anúncios pagos. Mesmo a empresa, em função de seu segmento, não realizar vendas pela internet e mesmo com site, página e anúncios, áreas como marketing vídeo, equipe, ferramentas de gestão e a empresa online estão com poucos pontos e até zerados. Sendo assim, é possível se concluir uma empresa preocupada com sua imagem, de como as pessoas a veem e conhece suas informações, mas com uma efetividade das ações para alcançar os objetivos citados muito baixa, sendo um ponto fraco. Um ponto forte é a já obtenção e utilização de canais e meios de comunicação com as pessoas clientes.

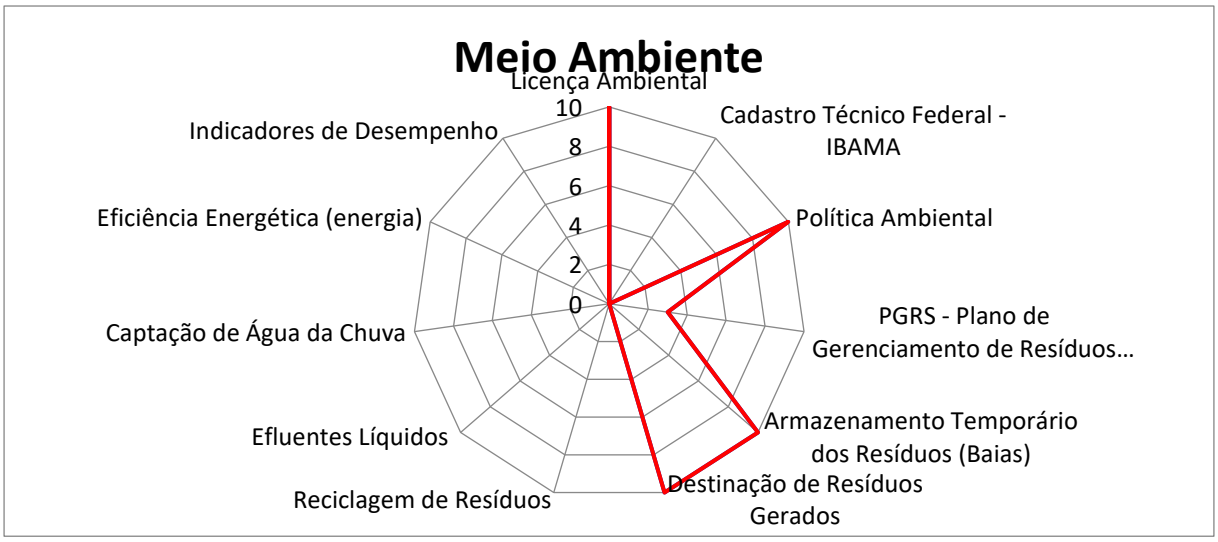
7.5 Meio Ambiente

Meio ambiente, nesse contexto, é onde a empresa está inserida e os recursos naturais que ela utiliza, sendo a sua preservação uma questão de sobrevivência tanto empresarial quanto humana.

Sobre esta dimensão, podemos afirmar que:

> [...] o meio ambiente ou a natureza é uma entidade com a qual a humanidade se relaciona, na qual está inserida e que deve ser preservada para que as futuras gerações mantenham condições saudáveis de sobrevivência. (RIBEIRO e CAVASSAN, 2013, p. 62)

Figura 17 - Diagrama meio ambiente



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

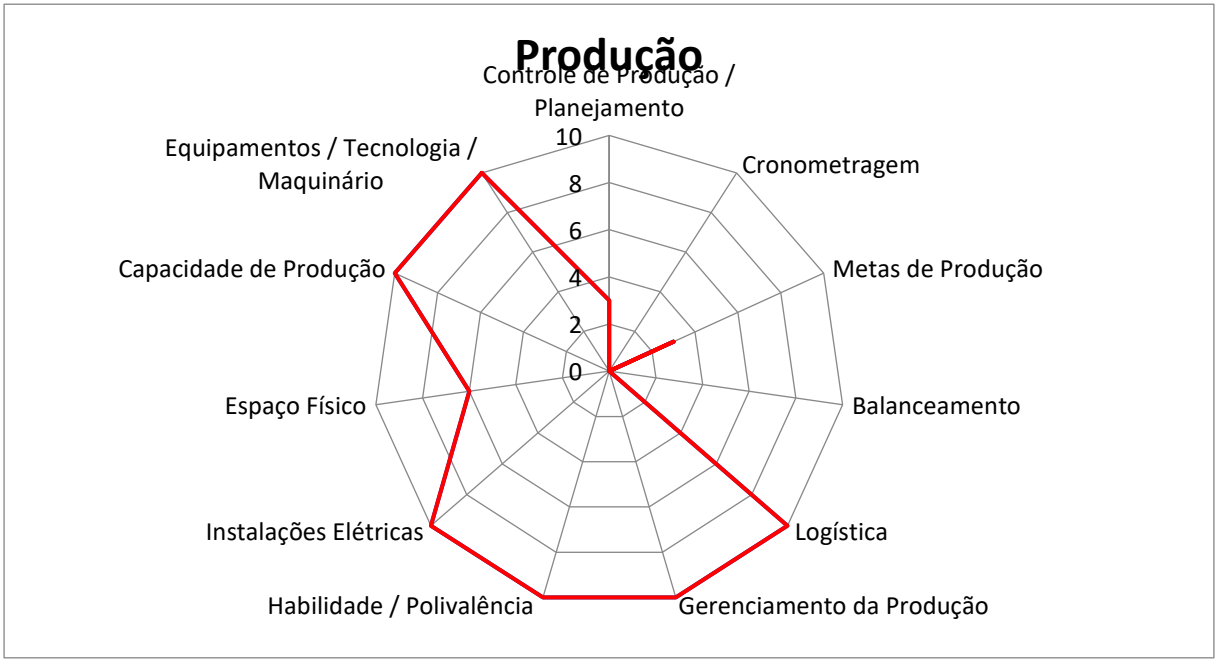
Está dimensão é importantíssima e o diagrama apresenta um desempenho ruim na maioria das áreas. A empresa possui a maioria dos documentos e executa algumas ações benéficas ao meio ambiente. Mas, analisando o diagrama, se pode observar várias áreas zeradas, quase 50% do mesmo. A empresa e seus gestores têm o entendimento da importância do cuidado ao meio ambiente, mas se pode identificar que esse esforço proveniente do entendimento não está evoluindo mais do que a legislação exige. O ponto forte é este esforço em parte já realizado para algumas áreas dessa dimensão. O ponto fraco, como já foi identificado, é a redução deste esforço para além das leis e normas vigentes sobre este assunto.

7.6 Produção

Produção é a transformação de recursos por meio de atividades resultando algum produto ou serviço. É um fator complexo da empresa que exige planejamento e gestão.

Podemos afirmar que produção, no ponto de vista de processo, “[...] é qualquer atividade ou conjunto de atividades que parte de um mais insumo, transforma-os e lhes agrega valor, criando um ou mais produtos (ou serviços) para o cliente”. (RITZMAN, 2004, p. 3)

Figura 18 - Diagrama produção



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

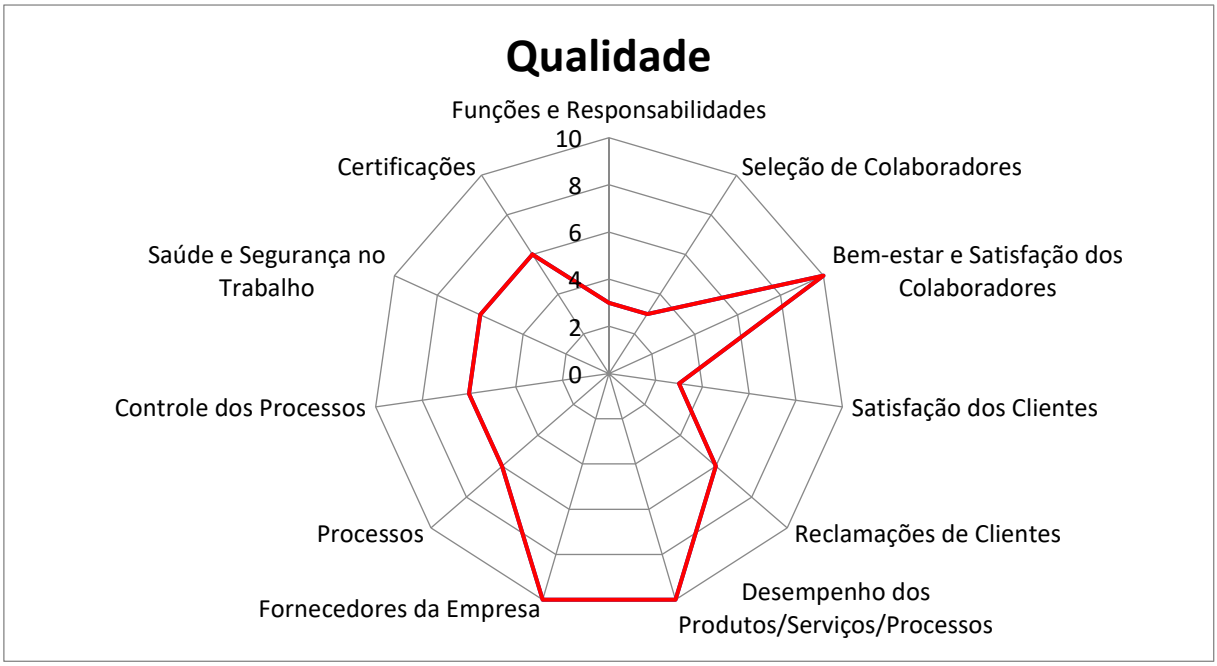
Quando se analisa o diagrama seis, se pode observar que a empresa e seus gestores estão executando boas ações nas maiorias das áreas dessa dimensão, mas o que vale ressaltar é a falta de boas práticas de gestão. Existe bastante atenção na parte física da produção, enquanto nas questões de planejamento e acompanhamento estão em menos evidência. Sendo assim, os pontos fortes são as ferramentas, instalações e capacidade que estão com altas pontuações, ou seja, tornando essa dimensão bem-preparada na parte física e estrutural. O ponto fraco é a falta de planejamento e acompanhamento dos resultados e métricas.

7.7 Qualidade

Outro fator importante para a empresa. Qualidade são as características dos processos, serviços e produtos. É bastante vinculado somente ao “produto final”, mas envolve vários outros fatores da empresa.

Sobre qualidade, Campos (2004, p.2 apud BOND, BUSSE, PUSTILNICK, 2012, p.13) afirmam que, “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Figura 19 - Diagrama qualidade



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Com o diagrama sete se pode visualizar um bom desempenho na preocupação com os colaboradores e o trabalho para contratação de bons fornecedores, além de coleta de informações para melhora dos produtos. Contudo, em outras áreas se tem pontuações baixas, evidenciando uma empresa e gestores que não trabalham muito sobre as funções, perfis para contratação e saúde e segurança no trabalho. Também vale ressaltar que, mesmo uma atenção e acompanhamento das informações sobre o produto, a relação com o cliente é ruim, não havendo um relacionamento mais profundo. Também se pode observar uma pontuação baixa nas questões dos processos.

Os pontos fortes são a preocupação com os colaboradores, com a melhoria do produto e a competência dos fornecedores. Os pontos fracos são a falta de relação com o cliente, falta de acompanhamento dos processos e por mais que haja uma preocupação com os colaboradores, a falta de ações sobre saúde e segurança no trabalho, a falta de definições formais de funções e responsabilidades e a não criação de perfis para contratações eficazes.

8 PLANO DE AÇÃO

Neste tópico, será apresentado um plano de ação para melhoria ou correção de algumas áreas das dimensões apresentadas acima. Para a apresentação do plano, será utilizado a ferramenta 5W2H. Sobre está ferramenta, podemos afirmar:

> Este método consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral. A terminologia 5W2H tem origem nos termos da língua inglesa What, Who, Why, Where, When, How, How much/How many. Esta ferramenta pode ser aplicada em várias áreas de conhecimento, servindo como base de planejamento [...]. (DAYCHOUM, 2018, p.85).

Será apresentada duas sugestões de ações para cada dimensão analisada.

8.1 Gestão

Quadro 4 - Plano de ação gestão I

Área	Gestão
Tópico	Estratégias da Empresa
Situação	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
O que fazer	Definir as estratégias de forma formal
Como fazer	Determinar as estratégias alinhadas com os objetivos da empresa, documentá-las e torná-las públicas para os envolvidos
Quem fará	Diretoria e gestores
Onde fazer	Na empresa
Quanto vai custar	Entre R$ 100,00 e R$ 200,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Quadro 5 - Plano de ação gestão II

Área	Gestão
Tópico	Desempenho da Empresa
Situação	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
O que fazer	Realizar análise ampla de todos os setores da empresa
Como fazer	Constituir processos de coletas de informações periódicas e em processos chaves, independente do setor
Quem fará	Diretoria e administrativo no planejamento e análise e todos os setores na coleta
Onde fazer	Em todos os setores
Quanto vai custar	Entre R$ 200,00 e R$ 400,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

8.2 Inovação De Produto

Quadro 6 - Plano de ação inovação do produto I

Área	Inovação de produto
Tópico	Sugestões dos Funcionários
Situação	Há uma coleta informal.
O que fazer	Um plano de coleta e destinação de sugestões dos funcionários
Como fazer	Instalação de caixas para coleta das sugestões por escrito, um canal de coleta pelo site e redes sociais e reuniões periódicas
Quem fará	Administrativo
Onde fazer	Em todas as partes da empresa, nas fermentas online e nos locais de reunião
Quanto vai custar	Entre R$ 400,00 e R$ 600,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Quadro 7 - Plano de ação inovação do produto II

Área	Inovação de produto
Tópico	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)
Situação	Há uma análise a cada 3 meses, mas não tem processo formalizado definido.
O que fazer	Criar um plano de análise e resposta das sugestões dos colaboradores
Como fazer	Designar um colaborador do administrativo a ler e analisar as sugestões e, dependendo da urgência, necessidade e viabilidade, iniciar estudos e posteriormente colocá-la em prática. Logo após, notificar o colaborador que ofereceu a sugestão (caso tenha se identificado) os resultados. Caso não for possível a execução da sugestão, o colaborador (caso tenha se identificado) também será notificado.
Quem fará	Administrativo
Onde fazer	Sala do administrativo
Quanto vai custar	Entre R$ 40,00 e R$ 100,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

8.3 Marketing

Quadro 8 - Plano de ação marketing I

Área	Marketing
Tópico	Comunicação com os Clientes
Situação	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
O que fazer	Criar um processo de comunicação formal com os clientes
Como fazer	Criar canais de comunicação pelo site e redes sociais, além de e-mails enviados logo após a entrega do produto ou depois de um tempo após a compra e ferramentas de avaliação dos serviços e produtos.
Quem fará	Administrativo
Onde fazer	Sala do administrativo
Quanto vai custar	Entre R$ 100,00 e R$ 300,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Quadro 9 - Plano de ação marketing II

Área	Marketing
Tópico	Relação com Fornecedores (análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)
Situação	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.
O que fazer	Criar um processo formal de comunicação e acompanhamento dos fornecedores
Como fazer	Criar requisitos mínimos para a contratação de fornecedores. Designar um funcionário do administrativo para acompanhar o recebimento, realizando testes (se necessário), conferência e confirmando a chegada do insumo. Criar um plano de ação para processos a serem adotados em casos de não atendimento dos requisitos na entrega ou ao longo da parceria. Também criar canais exclusivos para os fornecedores, sempre mantendo comunicação constante e banco de dados atualizado sobre eles
Quem fará	Diretoria e administrativo
Onde fazer	Sala do administrativo, sala de reunião
Quanto vai custar	Entre R$ 300,00 e R$ 500,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

8.4 Marketing Digital / Virtual

Quadro 10 - Marketing digital/virtual I

Área	Marketing digital/virtual
Tópico	Estratégia de Marketing Digital / Virtual
Situação	Não possui estratégia.
O que fazer	Definir estratégias para promoção da empresa e aproximação com clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade
Como fazer	Definir como a empresa se posicionará nas redes sociais, quais informações e ações são pertinentes de serem de conhecimento público. Depois definir os meios onde essas informações e ações serão transmitidas, além de também a forma de apresentação.
Quem fará	Diretoria
Onde fazer	Sala de reunião
Quanto vai custar	Entre R$ 100,00 e R$ 300,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Quadro 11 - Marketing digital/virtual II

Área	Marketing digital/virtual
Tópico	Marketing Vídeo
Situação	Não possui.
O que fazer	Uma campanha de marketing vídeo baseada em três pilares: a empresa, suas ações e seus produtos. O primeiro mostrando os processos e seus colaboradores, o segundo, as ações inovadoras da organização e o terceiro o processo de produção e a qualidade dos produtos
Como fazer	Contratar uma empresa especializada e coletar depoimentos dos funcionários, gravar os processos, coletar depoimentos e explicações sobre as ações da empresa, seus processos, o grau de tecnologia e os fatores que agregam qualidade aos produtos.
Quem fará	Setor administrativo
Onde fazer	Todos os setores
Quanto vai custar	Entre R$ 5.000,00 e R$ 15.000,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

8.5 Meio Ambiente

Quadro 12 - Plano de ação meio ambiente I

Área	Meio ambiente
Tópico	Reciclagem de Resíduos
Situação	Não há coleta seletiva na empresa.
O que fazer	Criar um plano formal e efetivo de separação por parte dos colaboradores e destinação correta por parte da empresa
Como fazer	Oferecer pequenas palestras ou vídeos educativos para os colaboradores sobre a importância da reciclagem. Logo após, exibir e explicar o plano para eles, tendo a certeza de que todas as dúvidas foram sanadas e que todos entenderam como irá funcionar o plano. Depois, será realizada a coleta por meio de um colaborador designado, realizando a destinação correta por empresas especializadas. Por fim, os dados provenientes deste plano serão analisados e será verificado sua eficiência, aplicando correções em caso de resultados negativos.
Quem fará	Diretoria e administrativo
Onde fazer	Em todos os setores
Quanto vai custar	Entre R$ 1.000,00 e R$ 1.500,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Quadro 13 - Plano de ação meio ambiente II

Área	Meio ambiente
Tópico	Efluentes Líquidos
Situação	Empresa utiliza água no processo produtivo e descarta sem tratamento.
O que fazer	Criar um processo formal de tratamento da água utilizada no processo
Como fazer	Realizar estudos na água proveniente do processo produtivo e a partir dos resultados, buscar por empresas que tratam desta água ou se houver constatação com análises, for mais viável o tratamento na própria empresa, construção de uma planta de tratamento, definição de sub processos, dos requisitos para tratamento e níveis mínimos de qualidade.
Quem fará	Diretoria
Onde fazer	Setores produtivos
Quanto vai custar	Entre R$ 5.000,00 e R$ 15.000,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

8.6 Produção

Quadro 14 - Plano de ação produção I

Área	Produção
Tópico	Metas de Produção
Situação	Possui metas informais.
O que fazer	Criar um plano de metas, tornando-as formais e bem definidas
Como fazer	Realizar uma revisão das estratégias da empresa. A partir disso, criar as metas baseadas nas estratégias para alcançar os objetivos. Por fim, documentar e tornar público para todos os setores ou os setores envolvidos
Quem fará	Diretoria
Onde fazer	Em todos os setores da empresa
Quanto vai custar	Entre R$ 100,00 e R$ 300,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Quadro 15 - Plano de ação produção II

Área	Produção
Tópico	Balanceamento
Situação	Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.
O que fazer	Criar um sistema de coletas de produção e um processo de análise e correções
Como fazer	Criar pontos de coletas dos resultados produtivos de todos os colaboradores. Baseados nesses dados documentados, realizar comparações entre os funcionários da mesma função e assim, realizar análises e correções
Quem fará	Administrativo
Onde fazer	Setores produtivos
Quanto vai custar	Entre R$ 100,00 e R$ 300,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

8.7 Qualidade

Quadro 16 - Plano de ação qualidade I

Área	Qualidade
Tópico	Funções e Responsabilidades
Situação	Estão definidas informalmente.
O que fazer	Formalizar a relação das funções e responsabilidade por meio de um plano de cargos e salários
Como fazer	Realizar um levantamento de todos os cargos, funções e responsabilidades dos colaboradores. Assim, criar um documento descrevendo cada cargo e suas respectivas informações
Quem fará	Administrativo
Onde fazer	Todos os setores
Quanto vai custar	Entre R$ 200,00 e R$ 400,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Quadro 17 - Plano de ação qualidade ll

Área	Qualidade
Tópico	Controle dos Processos
Situação	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
O que fazer	Realizar o controle dos processos por meio de indicadores e metas
Como fazer	Definir metas e indicadores que servirão de base para análise, acompanhamento e controle da produção
Quem fará	Administrativo
Onde fazer	Setores produtivos
Quanto vai custar	Entre R$ 100,00 e R$ 300,00

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Quadro 18 - Cronograma das ações

Área	Tópico	Até quando fazer?
Gestão	Estratégias da Empresa	Março de 2023
Gestão	Desempenho da Empresa	Junho de 2023
Inovação do produto	Sugestões dos Funcionários	Março de 2023
Inovação do produto	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)	Abril de 2023
Marketing	Comunicação com os Clientes	Junho de 2023
Marketing	(análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)	Junho de 2023
Marketing digital/virtual	Estratégia de Marketing Digital / Virtual	Fevereiro de 2024
Marketing digital/virtual	Marketing Vídeo	Maio de 2023
Meio ambiente	Reciclagem de Resíduos	Fevereiro de 2024
Meio ambiente	Efluentes Líquidos	Julho de 2023
Produção	Metas de Produção	Março de 2023
Produção	Balanceamento	Junho de 2023
Qualidade	Funções e Responsabilidades	Abril de 2023
Qualidade	Controle dos Processos	Junho de 2023

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

10.1 Investimentos

Investimento pode ser definido como uma aplicação de capital próprio com a finalidade de obter um retorno futuro.

Ainda sobre investimento, podemos afirmar que:

> Um investimento pode ser designado como uma proposta de aplicação de recursos escassos que possuem aplicações alternativas a um negócio, como também um sacrifício feito no momento para obtenção de um benefício futuro (REMER; NIETO, 1995 apud LIZOTE et al., 2014, p. 2)

Abaixo é apresentado novamente os investimentos sugeridos e citados anteriormente.

Quadro 19 - Sugestões De Investimentos

Definir as estratégias de forma formal	Entre R$ 100,00 e R$ 200,00
Realizar análise ampla de todos os setores da empresa	Entre R$ 200,00 e R$ 400,00
Um plano de coleta e destinação de sugestões dos funcionários	Entre R$ 400,00 e R$ 600,00
Criar um plano de análise e resposta das sugestões dos colaboradores	Entre R$ 40,00 e R$ 100,00
Criar um processo de comunicação formal com os clientes	Entre R$ 100,00 e R$ 300,00
Criar um processo formal de comunicação e acompanhamento dos fornecedores	Entre R$ 300,00 e R$ 500,00
Definir estratégias para promoção da empresa e aproximação com clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade	Entre R$ 100,00 e R$ 300,00
Uma campanha de marketing vídeo baseada em três pilares: a empresa, suas ações e seus produtos. O primeiro mostrando os processos e seus colaboradores, o segundo, as ações inovadoras da organização e o terceiro o processo de produção e a qualidade dos produtos	Entre R$ 5.000,00 e R$ 15.000,00
Criar um plano formal e efetivo de separação por parte dos colaboradores e destinação correta por parte da empresa	Entre R$ 1.000,00 e R$ 1.500,00
Criar um processo formal de tratamento da água utilizada no processo	Entre R$ 5.000,00 e R$ 15.000,00
Criar um plano de metas, tornando-as formais e bem definidas	Entre R$ 100,00 e R$ 300,00
Criar um sistema de coletas de produção e um processo de análise e correções	Entre R$ 100,00 e R$ 300,00
Formalizar a relação das funções e responsabilidade por meio de um plano de cargos e salários	Entre R$ 200,00 e R$ 400,00
Realizar o controle dos processos por meio de indicadores e metas	Entre R$ 100,00 e R$ 300,00

Fonte: Autor do Trabalho, 2022.

Com base no exposto acima, se pode verificar que a maioria dos investimentos com os custos maiores são os que envolvem a infraestrutura da empresa, relacionados com a preservação do meio ambiente. Outro investimento alto é com o marketing, para proporcionar um bom posicionamento da empresa na internet. Por último, temos os investimentos de menores valores, que envolvem ações nos processos administrativos da organização.

Como foi já citado ao determinar seu conceito, investimento é aplicação de recursos para obter retornos futuros e não é diferente com os investimentos sugeridos. São investimentos que trarão retornos tanto em vendas, economia e

uso eficiente de recursos, aumento de eficácia nos processos, evitamento de complicações e custos jurídicos e com multas, entre outros retornos benéficos.

10.2 Custos

Custo é todo recurso utilizado para a produção de bens ou serviços da empresa.

Ainda sobre custos, se pode determinar que:

> [...] correspondem à parcela dos gastos consumidos no ambiente febril para a fabricação dos produtos da empresa industrial; na aquisição de mercadorias para revenda na empresa comercial; e na realização de serviços nas empresas prestadoras de serviços. (MENGLIORINI, 2018, p. 4).

A empresa onde esta análise foi realizada é de pequeno porte, mas com uma estrutura de custos alta. No exercício de 2019, os custos foram de R$ 1.847.810,88 e no exercício de 2020, foram R$ 1.667.898,16.

Em um primeiro momento se evidencia a baixa nos custos da organização, mas esse fato será estudado e analisado mais adiante neste relatório.

A receita bruta dos dois exercícios ultrapassou 2 milhões de reais, reforçando que se trata de uma empresa de médio porte. Mas, seus custos consomem mais de 50% desta receita bruta, mostrando, em uma análise superficial e geral, que os custos estão altos, acendendo um sinal de alerta sobre a saúde financeira da empresa.

10.3 Demonstração Do Resultado e Exercício

Demonstração do Resultado e Exercício (DRE) é um relatório contábil utilizado para se verificar as operações da organização, podendo assim determinar se ela está gerando lucro ou prejuízo.

Sobre DRE, é corretor afirmar que:

> [...] é um relatório que expressa o montante de despesas e receitas geradas [...]. Pode-se dizer que consiste num resumo das operações realizadas pela empresa no decorrer de determinado período de tempo e que envolvem uma receita e um consumo de recursos (gasto e perda). (LUZ, 2014, p. 11)

Tabela 1 - DRE

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
Contas	**Exercício 2020**	**Exercício 2019**
RECEITA BRUTA	2.346.119,91	2.886.063,30
RECEITA DE VENDAS DE SEMENTES ADQ DE TERCEIROS	2.346.119,91	2.886.063,30
DEDUCOES DA RECEITA BRUTA	-150.347,57	-55.342,07
ICMS S/ VENDAS	-49.547,57	-55.342,07
DEVOLUCOES RECEBIDAS	-100.800,00	0,00
(=) RECEITA LIQUIDA	2.195.772,34	2.830.721,23
(-) CUSTOS	-1.667.898,16	-1.847.810,88
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	-1.667.898,16	-1.847.810,88
ESTOQUE INICIAL SEMENTES COMERCIALIZ	-28.732,26	-27.269,00
ESTOQUE INICIAL SEMENTES CERTIFICADAS	0,00	-32.524,82
EMBALAGENS	-160.596,90	-70.781,02
FRETES E CARRETOS	0,00	-92,25
ICMS S/ COMPRAS	19.270,65	9.442,25
DISTRIBUICAO DE BONIFICAÇÃO/BRINDES	10,00	0,00
ROYALTIES	0,00	-128.181,35
COMPRAS DE SEMENTES P/COMERCIALIZACAO	-1.731.723,90	-1.627.136,95
ESTOQUE FINAL SEMENTES P/ COMERCIALIZACAO	233.874,25	28.732,26
(=) LUCRO BRUTO	527.874,18	982.910,35
RESULTADOS FINANCEIROS LIQUIDOS	-3.055,84	-10.652,36
RECEITAS FINANCEIRAS	118,12	38,65
DESCONTOS OBTIDOS	0,00	1,01
RENDA S/ APLICACAO FINANCEIRA	118,12	37,64
DESPESAS FINANCEIRAS	-3.173,96	-10.691,01
DESCONTOS CONCEDIDOS	0,00	-7.379,00
DESPESAS BANCÁRIAS	-2.870,40	-2.988,02
JUROS PASSIVOS	-236,71	-323,77
IOF	-66,83	-0,22
PERDAS EM ACOES E QUOTAS	-0,02	0,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-430.628,65	-374.404,79
DESPESAS ADMINISTRATIVAS E COMERCIAIS	-242.429,89	-325.447,01
COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES	0,00	-23.710,69
DESPESAS COM TELEFONE	-13.269,37	-13.891,24
DESPESAS COM VIAGENS	0,00	-1.627,00
ALUGUEL DE SOFTWARE	-2.459,88	-2.562,96
DESPESAS COM ALIMENTACAO	0,00	-26,00

COMISSAO DE VENDAS-PESSOA JURIDICA	-8.122,00	-2.997,00
DESPESAS COM ASSOCIACOES	-7.131,00	-5.664,00
DESPESAS COM CARTORIOS	0,00	-25,80
FRETES E CARRETOS	-5.080,00	-15.557,52
HONORARIOS PROFISSIONAIS-PESSOA JURIDICA	-19.313,00	-22.172,83
IMPRESSOS E MATERIAIS P/ESCRITORIO	0,00	-480,00
JORNAIS E REVISTAS	-845,31	0,00
MATERIAL DE USO E CONSUMO	-8.982,20	-16.921,14
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	0,00	-1.131,00
RETIRADA DE PRÓ-LABORE	-62.991,00	-59.260,59
SERVICOS DE TERCEIRO - PESSOA JURIDICA	-27.543,67	-6.314,46
DESPESAS COM MATERIAL DE LIMPEZA	-175,00	-1.402,70
SERVICO DE CERTIFICACAO DE PRODUTO	-17.716,60	-47.946,60
ANÁLISE E TESTE DE GERMINACAO	-17.246,00	-29.158,00
SERVICO DE SUPORTE TECNICO/MANUTENCAO	-2.570,00	0,00
DESPESAS COM MANUTENCAO DE MÁQUINAS	-5.830,00	-9.176,00
AMOSTRA	-10,00	0,00
SERVICO DE EMISSAO DE CERTIFICADO	0,00	-210,00
DESPESAS C/REPRESENTACAO COMERCIAL	-4.440,34	0,00
SERVICO DE ARMAZENAGEM DE MERCADORIA	-18.864,72	-33.135,20
COMISSAO INTERMEDIACAO DE VENDAS	-7.499,80	-19.453,44
DESPESAS C/ DEFENSIVOS AGRICOLAS	-2.780,00	-1.380,00
LOCACAO DE MÁQUINAS	-9.560,00	-8.373,34
DESPESAS DE MATERIAL SECUNDARIO	0,00	-2.869,50
DESPESAS C/ PESSOAL	-47.172,10	-45.065,21
ORDENADOS E SALARIOS	-17.381,86	-16.321,39
FERIAS	-2.642,37	-2.517,10
DECIMO TERCEIRO SALÁRIO	-1.775,07	-1.670,93
F.G.T.S	-2.044,41	-1.926,33
PREVIDENCIA SOCIAL	-19.510,09	-18.379,23
HORAS EXTRAS	-3.756,46	-3.400,23
MULTA S/RESCISAO - FGTS	-61,84	0,00
TREINAMENTO	0,00	-850,00
DESPESAS TRIBUTARIAS	-141.026,66	-3.892,57
ANUIDADES	-1.105,38	-150,44
TAXAS E EMOLUMENTOS	0,00	-235,80
IMPOSTOS E TAXAS MUNICIPAIS	-199,78	-334,57
IMPOSTOS E TAXAS DIVERSAS	-128.215,90	-1.347,00
MULTAS, JUROS E CORRECAO MONETARIA	-187,94	-431,44

I.C.M.S	-204,08	-498,03
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,00	-274,30
IRPJ	0,00	-429,17
IMPOSTOS NAO RECUPERADOS	-11.093,94	-157,18
IMPOSTOS FEDERAIS	0,00	-34,64
FUNRURAL	-19,64	0,00
(=) LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	94.189,69	597.853,20
(=) LUCRO DO EXERCICIO ANTES CSLL	94.189,69	597.853,20
(-) CONTRIBUIÇÃO SOCIAL S/ LUCRO LÍQUIDO	0,00	0,00
(-) CONTRIBUIÇÃO SOCIAL S/ O LUCRO LÍQUIDO	-24.256,46	-31.172,86
(=) LUCRO DO EXERCICIO ANTES IRPJ	69.933,23	566.680,34
(-) IMPOSTO S/ A RENDA DA PESSOA JURIDICA	0,00	0,00
(-) IMPOSTO S/ A RENDA DA PESSOA JURÍDICA	-30.849,76	-43.278,79
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCICIO	39.083,47	523.401,55

Fonte: Autor do trabalho, 2022.

Com base no DRE apresentado acima, se pode constatar algumas informações importantes. O primeiro ponto é a redução de alguns valores e aumentos consideráveis de outros.

Um valor com grande queda é o lucro líquido do exercício, queda de mais de 90% em relação ao exercício anterior, além de aumentando também de devoluções e do estoque de sementes. Um dos fatores que muito provavelmente gerou este resultado pior em 2020 é a crise gerada pela pandemia de COVID-19.

Mas também houve algumas reduções como por exemplo nas despesas financeiras, bancárias e administrativas.

10.4 Balanço Patrimonial

É uma demonstração financeira em um determinado período em que constam os ativos, passivos e patrimônio líquido da empresa.

Ainda sobre essa demonstração é correto afirmar que:

> [...] demonstra a situação financeira de determinado patrimônio [...], possibilitando ao empresário conhecer e acompanhar sistematicamente como está seu empreendimento em termos de ativos e passivos, bem como avaliar o comportamento (aumento ou redução) desses valores [...]. (LUZ, 2014, p. 3)

Tabela 2 - Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL					
CONTAS	**EXERCICIO 2020**	**EXERCICIO 2019**	**CONTAS**	**EXERCICIO 2020**	**EXERCICIO 2019**
ATIVO			**PASSIVO**		
ATIVO CIRCULANTE	**2.173.485,72**	**2.012.628,09**	**PASSIVO CIRCULANTE**	**610.905,88**	**495.072,55**
EQUIVALENTES DE CAIXA	5.894,42	14.434,78	FORNECEDORES	100.307,07	560,32
BANCOS C/ MOVIMENTO	0,00	9.333,86	FORNECEDORES NACIONAIS	100.307,07	560,32
BANCO DO BRASIL S/A	0,00	9.333,86	OBRIGACOES COM PESSOAL	8.662,25	8.075,19
APLICAÇÕES FINANCEIRAS	5.894,42	5.100,92	PRO LABORE A PAGAR	4.487,02	4.257,09
BANCO DO BRASIL S/A	5.894,42	100,92	ORDENADOS E SALARIOS A PAGAR	1.450,97	1.237,71
BANCO DO BRASIL - OUROCAP	0,00	5.000,00	FÉRIAS A PAGAR	2.724,26	0,00
CREDITOS	1.933.717,05	1.969.461,05	PROVISÃO DE FÉRIAS	0,00	2.580,39
IMPOSTOS A RECUPERAR	16.020,57	13.412,66	OBRIGACOES SOCIAIS	3.937,65	3.800,98
IRPJ SALDO NEGATIVO	0,00	5.434,35	INSS A RECOLHER	2.184,09	2.100,18
CSLL SALDO NEGATIVO	0,00	5.659,59	FGTS A RECOLHER	203,55	201,59
ICMS A RECUPERAR	16.020,57	2.318,72	REVERSAO SALARIAL A RECOLHER	588,37	588,37
OUTROS CREDITOS	1.917.696,48	1.956.048,39	INSS FÉRIAS	743,70	704,42

ADIANTAMENTO A FORNECEDORES - ANYRO	1.805.248,05	1.885.771,17	FGTS FÉRIAS	217,94	206,42
ADIANTAMENTO DE ROYALTIES	35.331,01	4.842,22	OBRIGACOES FISCAIS	19.122,86	4.893,18
ADIANTAMENTO DE FORNECEDORES	77.117,42	65.435,00	IRF A RECOLHER	472,44	412,38
ESTOQUE	233.874,25	28.732,26	IRPJ A RECOLHER	10.006,80	2.355,81
ESTOQUE	233.874,25	28.732,26	CSLL A RECOLHER	8.643,62	2.124,99
SEMENTES P/ COMERCIALIZAÇÃO	233.874,25	28.732,26	OUTRAS OBRIGACOES	478.876,05	477.742,88
ATIVO NAO CIRCULANTE	**1.451.610,71**	**1.454.328,15**	CONTAS A PAGAR	2.220,00	210,00
IMOBILIZADO TANGÍVEL	1.451.610,71	1.454.328,15	ADIANTAMENTOS RECEBIDOS	429.693,03	339.576,00
IMOBILIZADO TANGIVEL	1.415.887,87	1.418.605,31	ADIANTAMENTOS RECEBIDOS - ANYRO	45.888,69	132.138,69
IMOVEIS - TERRENOS	7.209,04	7.209,04	BANCO DO BRASIL S/A - COMPENSAR	1.074,33	5.818,19
EDIFICIOS E CONSTRUCOES	1.036,12	1.036,12	**PATRIMONIO LIQUIDO**	**3.014.190,55**	**2.971.883,69**
MAQUINAS E ACESSORIOS	59.816,78	59.816,78	CAPITAL SOCIAL	505.000,00	505.000,00
MOVEIS E UTENSILIOS	1.350,00	1.350,00	CAPITAL SOCIAL	505.000,00	505.000,00
EQUIPAMENTOS	214.702,67	214.702,67	CAPITAL SUBSCRITO	505.000,00	505.000,00
COMPUTADORES E PERIFERICOS	3.159,27	3.159,27	RESERVAS	1.288.294,45	1.245.987,59
BENFEITORIAS EM IMOVEIS DE TERCEIROS	48.611,19	48.611,19	RESERVAS DE CAPITAL	-21.809,11	-21.809,11
(-) DEPRECIACAO ACUMULADA	-132.269,72	-132.269,72	RESERVA ESPECIAL CAPITAL	2.902,78	2.902,78
ADOÇÃO INICIAL - TERRENOS	782.790,96	782.790,96	RE.COR.MON. ES.LEI 8200/91	-24.711,89	-24.711,89

ADOÇÃO INICIAL - EQUIPAMENTOS	108.016,33	108.016,33	LUCROS OU PREJUIZOS ACUMULADOS	1.310.103,56	1.267.796,70
ADOÇÃO INICIAL- BENFEITORIAS IMOVEIS TERC	330.088,81	330.088,81	LUCROS ACUMULADOS	1.310.103,56	1.267.796,70
(-) ICMS S/ ATIVO IMOBILIZADO	-8.623,58	-5.906,14	AJUSTES DE AVALIAÇÃO PATRIMONIAL	1.220.896,10	1.220.896,10
IMOBILIZADO C.M. LEI 8200/91	35.722,84	35.722,84	AJUSTES DE AVALIAÇÃO PATRIMONIAL	1.220.896,10	1.220.896,10
IMOVEIS E TERRENOS	7.244,07	7.244,07	(+ OU -) AJUSTE DE AVALIACAO PATRIMONIAL	1.220.896,10	1.220.896,10
EDIFICIOS E CONSTRUCOES	1.041,17	1.041,17			
LINHAS TELEFONICAS	4.135,96	4.135,96			
MAQUINAS E ACESSORIOS	59.101,67	59.101,67			
EQUIPAMENTOS	48.015,83	48.015,83			
BENFEITORIAS EM IMOVEIS DE TERCEIROS	48.847,38	48.847,38			
(-) DEPRECIACAO ACUMULADA	-132.663,24	-132.663,24			
TOTAL DO ATIVO	**3.625.096,43**	**3.466.956,24**	**TOTAL DO PASSIVO**	**3.625.096,43**	**3.466.956,24**

Fonte: Autor do Trabalho, 2022.

Com base no balanço apresentado acima se pode ter novas conclusões sobre a situação financeira da empresa analisada. Ativo e passivo circulante tiveram uma alta de um exercício para outro, enquanto o ativo não circulante teve uma pequena queda.

10.5 Fluxo De Caixa

É uma ferramenta de gestão utilizada para acompanhar a situação financeira da organização, além de possibilitar projeções para períodos futuros.

Ainda sobre fluxo de caixa, é correto afirmar que:

> Os fluxos de caixa, tidos como o sangue que corre pelas veias da empresa, são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor para o acionista. (GITMAN 2010, p.95)

Quadro 20 - Fluxo de Caixa

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
RECEITA DE VENDAS DE SEMENTES ADQ DE TERCEIROS	190.510,02	192.509,99	187.509,99	200.509,99	189.509,99	198.509,99	192.009,99	201.509,99	203.509,99	191.309,99	199.009,99	199.709,99
RENDA S/ APLICACAO FINANCEIRA	9,85	9,85	9,85	9,85	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84
TOTAL DAS ENTRADAS	190.519,87	192.519,84	187.519,84	200.519,84	189.519,83	198.519,83	192.019,83	201.519,83	203.519,83	191.319,83	199.019,83	199.719,83
SAÍDAS												
ICMS S/ VENDAS	1.523,13	1.973,08	2.043,08	3.073,08	2.332,12	3.003,08	2.213,08	2.098,08	3.523,08	2.714,04	2.833,08	2.948,08
DEVOLUCOES RECEBIDAS	8.900,00	8.950,00	7.621,00	7.400,00	7.375,00	7.900,00	8.950,00	9.390,00	9.339,00	7.350,00	9.225,00	8.400,00
EMBALAGENS	13.883,13	13.933,07	12.604,07	12.383,07	12.358,07	12.883,07	13.933,07	14.373,07	14.322,07	12.333,07	14.208,07	13.383,07
COMPRAS DE SEMENTES P/COMERCIALIZACAO	136.477,05	136.526,99	135.197,99	134.976,99	134.951,99	135.476,99	136.526,99	136.966,99	136.915,99	134.926,99	136.801,99	135.976,99
DISTRIBUICAO DE BONIFICAÇÃO/BRINDES	0,84	0,84	0,84	0,84	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
DESPESAS BANCÁRIAS	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2
JUROS PASSIVOS	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72
IOF	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,56
PERDAS EM ACOES E QUOTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02
DESPESAS COM TELEFONE	1.605,79	1.655,78	326,78	105,78	80,78	605,78	1.655,78	2.095,78	2.044,78	55,78	1.930,78	1.105,78
ALUGUEL DE SOFTWARE	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99
COMISSAO DE VENDAS-PESSOA JURIDICA	669,22	677,43	677,83	678,33	676,43	676,23	675,83	675,33	678,93	678,83	679,83	677,78
DESPESAS COM ASSOCIACOES	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25
FRETES E CARRETOS	415,72	423,93	424,33	424,83	422,93	422,73	422,33	421,83	425,43	425,33	426,33	424,28
HONORARIOS PROFISSIONAIS-PESSOA JURIDICA	1.601,80	1.610,05	1.610,41	1.610,91	1.609,01	1.608,81	1.608,41	1.607,91	1.611,51	1.611,41	1.612,41	1.610,36

JORNAIS E REVISTAS	70,45	70,45	70,45	70,44	70,44	70,44	70,44	70,44	70,44	70,44	70,44	70,44
MATERIAL DE USO E CONSUMO	740,9	749,15	749,51	750,01	748,11	747,91	747,51	747,01	750,61	750,51	751,51	749,46
RETIRADA DE PRÓ-LABORE	5.241,64	5.249,89	5.250,25	5.250,75	5.248,85	5.248,65	5.248,25	5.247,75	5.251,35	5.251,25	5.252,25	5.250,20
SERVICOS DE TERCEIRO - PESSOA JURIDICA	2.287,68	2.295,94	2.296,30	2.296,80	2.294,90	2.294,70	2.294,30	2.293,80	2.297,40	2.297,30	2.298,30	2.296,25
DESPESAS COM MATERIAL DE LIMPEZA	14,62	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58
SERVICO DE CERTIFICACAO DE PRODUTO	1.468,73	1.477,02	1.477,38	1.477,88	1.475,98	1.475,78	1.475,38	1.474,88	1.478,48	1.478,38	1.479,38	1.477,33
ANÁLISE E TESTE DE GERMINACAO	1.429,55	1.437,80	1.438,16	1.438,66	1.436,76	1.436,56	1.436,16	1.435,66	1.439,26	1.439,16	1.440,16	1.438,11
SERVICO DE SUPORTE TECNICO/MANUTENCAO	206,55	214,8	215,16	215,66	213,76	213,56	213,16	212,66	216,26	216,16	217,16	215,11
DESPESAS COM MANUTENCAO DE MÁQUINAS	478,22	486,43	486,83	487,33	485,43	485,23	484,83	484,33	487,93	487,83	488,83	486,78
AMOSTRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
DESPESAS C/REPRESENTACAO COMERCIAL	362,42	370,67	371,02	371,52	369,62	369,42	369,02	368,52	372,12	372,02	373,02	370,97
SERVICO DE ARMAZENAGEM DE MERCADORIA	1.564,36	1.572,71	1.573,06	1.573,56	1.571,66	1.571,46	1.571,06	1.570,56	1.574,16	1.574,06	1.575,06	1.573,01
COMISSAO INTERMEDIACAO DE VENDAS	617,28	625,67	625,98	626,48	624,58	624,38	623,98	623,48	627,08	626,98	627,98	625,93
DESPESAS C/ DEFENSIVOS AGRICOLAS	223,96	232,39	232,66	233,16	231,26	231,06	230,66	230,16	233,76	233,66	234,66	232,61
LOCACAO DE MÁQUINAS	796,74	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66
ORDENADOS E SALARIOS	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48
FÉRIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.642,37
DECIMO TERCEIRO SALÁRIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.775,07
F.G.T.S	170,37	170,37	170,37	170,37	170,37	170,37	170,37	170,37	170,37	170,36	170,36	170,36

PREVIDENCIA SOCIAL	1.625,85	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84
HORAS EXTRAS	305,33	313,78	314,03	314,53	312,63	312,43	312,03	311,53	315,13	315,03	316,03	313,98
MULTA S/RESCISAO - FGTS	5,16	5,16	5,16	5,16	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15
ANUIDADES	1.105,38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPOSTOS E TAXAS MUNICIPAIS	8,94	17,39	17,64	18,14	16,24	16,04	15,64	15,14	18,74	18,64	19,64	17,59
IMPOSTOS E TAXAS DIVERSAS	10.676,95	10.685,40	10.685,65	10.686,15	10.684,25	10.684,05	10.683,65	10.683,15	10.686,75	10.686,65	10.687,65	10.685,60
MULTAS, JUROS E CORRECAO MONETARIA	187,94	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.C.M.S	9,3	17,73	18	18,5	16,6	16,4	16	15,5	19,1	19	20	17,95
IMPOSTOS NAO RECUPERADOS	916,79	925,2	925,49	925,99	924,09	923,89	923,49	922,99	926,59	926,49	927,49	925,44
FUNRURAL	19,64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL S/ O LUCRO LÍQUIDO	0	0	24.256,46	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPOSTO S/ A RENDA DA PESSOA JURÍDICA	0	0	30.849,76	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DAS SAÍDAS	198.123,64	197.618,41	247.484,94	192.534,21	191.657,13	194.424,29	197.826,69	199.462,19	200.751,59	191.984,64	199.622,68	200.826,16
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	-7.603,77	-5.098,57	-59.965,10	7.985,63	-2.137,30	4.095,54	-5.806,86	2.057,64	2.768,24	-664,81	-602,85	-1.106,33
2 SALDO ANTERIOR	105.000,00	97.396,23	92.297,66	32.332,56	40.318,19	38.180,89	42.276,43	36.469,57	38.527,21	41.295,45	40.630,64	40.027,79
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	97.396,23	92.297,66	32.332,56	40.318,19	38.180,89	42.276,43	36.469,57	38.527,21	41.295,45	40.630,64	40.027,79	38.921,46
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
5 SALDO FINAL (3 + 4)	97.396,23	92.297,66	32.332,56	40.318,19	38.180,89	42.276,43	36.469,57	38.527,21	41.295,45	40.630,64	40.027,79	38.921,46

Fonte: Autor do Trabalho, 2022.

Com o Fluxo de Caixa, se pode ter uma visão detalhada de todos os movimentos financeiros da empresa. No primeiro momento, se pode constatar muitos custos e poucas fontes de receita. Outro ponto é a grande carga de impostos paga e alto custos das embalagens.

Outra constatação relevante é a diminuição do saldo acumulado durante o exercício. Isso indica uma dificuldade de obtenção de recursos no período, gerando um grande risco, pois a empresa não gerou grandes reservas de caixa neste período.

10.6 Indicadores Financeiros

10.6.1 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez são importantes fontes de informações e panoramas de uma empresa na questão de sua capacidade de manter as obrigações pagas em dia. Ainda sobre esses índices, se pode afirmar que:

> A liquidez de uma empresa é medida em termos de sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo à medida que se tornam devidas. A liquidez diz respeito à solvência da posição financeira geral da empresa — a facilidade com que pode pagar suas contas em dia. (GITMAN, 2010, p.51)

Fazem parte dos índices de liquidez a liquidez corrente, liquidez seca e a liquidez geral.

10.6.1.1 Liquidez corrente

O índice de liquidez corrente mede a capacidade da empresa de pagar suas despesas de curto prazo. Além disso, se pode afirmar que:

> O índice de liquidez corrente, um dos índices financeiros mais comumente citados, mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo. [...] quanto maior o índice de liquidez corrente, mais líquida a empresa. (Gitman, 2010, p.52)

Para se obter este índice, se divide o ativo circulante da empresa pelo passivo circulante. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 1 - Índice de Liquidez Corrente

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

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{2.173.485,72}{610.905,88} = 3,56$$

Analisando o valor de 3,56 se pode concluir que a empresa é liquida, tem facilidade e capacidade de pagar suas obrigações financeiras de curto prazo. Mas em comparação com o ano anterior, este índice teve uma queda de 12,53% muito provavelmente em decorrência da crise global do ano analisado.

10.6.1.2 Liquidez seca

O índice de liquidez seca é muito semelhante ao de liquidez corrente. Porém, por sua vez, este índice desconsidera o estoque, por ser um ativo circulante que apresenta uma maior dificuldade de ser liquidado. Sobre este índice ainda se pode afirmar que:

> [...] exclui do cálculo o estoque, que costuma ser o menos líquido dos ativos circulantes. A liquidez geralmente baixa do estoque resulta de dois fatores principais: (1) muitos tipos de estoque não podem ser facilmente vendidos porque são itens semiacabados, itens de propósito especial e assemelhados e (2) o estoque costuma ser vendido a prazo, o que significa que se torna uma conta a receber antes de se converter em caixa. (GITMAN, 2010, p.52)

Este índice é obtido a partir da divisão do ativo circulante, descontando-se o estoque, sobre o passivo circulante. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 2 – Índice de Liquidez Seca

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

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{2.173.485,72 - 233.874,25}{610.905,88} = 3,17$$

Partindo do resultado de 3,17, se pode concluir que o estoque desta empresa é facilmente liquidado e que uma pequena parte do ativo circulante é composto por este estoque. É positivo pois demonstra que a empresa tem um alto índice também na liquidez seca, sendo uma empresa capaz de quitar suas obrigações financeiras facilmente. Mas, como no índice anterior, houve uma queda neste índice de um período para outro de 20,94%.

10.1.6.3 Liquidez geral

O índice de liquidez geral, como seu nome sugere, demostra a liquidez geral da empresa. Assim, a liquidez geral auxilia na análise da geração de caixa em função do total das dívidas da empresa. Deste modo, tem-se uma percepção de longo prazo, considerando possibilidades de entradas e saídas de recursos (MATARAZZO, 2010).

Ainda sobre este índice é correto afirmar que:

> Desta maneira, uma liquidez geral superior a R$ 1,00 assinala relativa folga financeira quanto ao cumprimento das obrigações de longo prazo, o índice inferior a R$1,00 assinala possíveis problemas no pagamento das dívidas (ASSAF NETO, 2015).

Este índice é obtido a partir da divisão da soma do ativo circulante e realizável a longo prazo, sobre a soma do passivo circulante e passivo não circulante. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 3 - Índice de Liquidez Geral

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

Fonte: Assaf Neto, 2015.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = \frac{2.173.485,72 + 0}{610.905,88 + 0} = 3,56$$

Analisando o resultado 3,56, se pode concluir que a empresa não terá dificuldades financeiras a longo prazo, tenda grande folga para os cumprimentos de suas obrigações de longo prazo. Mesmo com essa grande folga, este índice foi menor do que o ano anterior e mesmo que a causa mais provável seja a pandemia, é importante o monitoramento deste índice para se ter uma noção de qual a sua tendencia em longo prazo.

10.6.2 Índices de Endividamento

Os índices de endividamento demonstram o quanto de recursos de terceiros é utilizado para gerar lucro para a empresa (GITMAN, 2010).

Fazem parte dos índices de endividamento o índice de endividamento propriamente dito e o índice de cobertura de juros.

10.6.2.1 Índice de endividamento

Segundo GITMAN (2010, p.56)” O índice de endividamento geral mede a proporção do ativo total financiada pelos credores da empresa.”

Este índice é obtido a partir da divisão do ativo total sobre o passivo total. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 4 – Índice de Endividamento

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

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Índice de Endividamento} = \frac{3.625.096,43}{610.905,88} = 17$$

A empresa apresenta 17% de seus ativos financiados pelos credores da empresa. É um índice bom na questão das dívidas, a empresa não tem muitos ativos em relação aos ativos. Por outro lado, sua alavancagem financeira é baixa. Este índice aumentou em relação ao período anterior, evidenciando uma necessidade maior da empresa de ativos financiados no período analisado, provavelmente em decorrência da crise financeira ocorrida no mesmo.

10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

Segundo GITMAN (2010, p.57)" 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."

Este índice é obtido a partir da divisão do lucro operacional sobre os juros e despesas financeiras. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 5 - Índice de Cobertura de Juros

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Juros e Despesas Financeiras}}$$

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{94189,69}{3173,96} = 29,68$$

A partir do resultado 29,68 se pode concluir que o índice de cobertura de juros da empresa estudada é muito bom, ela tem facilidade de cumprir com suas obrigações de pagamento de juros facilmente. Por outro lado, este índice era maior no período anterior. Houve uma queda de 46,92%, sendo mais uma evidência da crise abrupta que a empresa teve que enfrentar.

10.6.3 Índices de Atividade

Os índices de atividade medem a capacidade e a velocidade em que a empresa converte suas contas em vendas. Ou seja, a capacidade e velocidade que a empresa transforma suas saídas em entradas (GITMAN, 2010).

Fazem parte deste índice os cálculos do prazo médio de recebimento prazo médio de pagamento, giro do estoque e giro do ativo.

10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

O prazo médio de recebimento mede quanto tempo a empresa leva para receber o que devem a ela. Sobre esse índice, se pode afirmar que “[...] é útil para avaliar as políticas de crédito e cobrança. Pode ser obtido dividindo -se o saldo de contas a receber de clientes pelo valor diário médio das vendas [...]” (GITMAN, 2010).

Este índice é obtido a partir da divisão das contas a receber dos clientes sobre o valor diário médio de vendas. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 6 - Prazo Médio de Recebimento

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Contas a Receber dos Clientes}}{\frac{\text{Valor de Vendas}}{365}}$$

Fonte: Gitman, 2010.

Equação 7 - Prazo Médio de Recebimento

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Contas a Receber dos Clientes}}{\text{Valor Diário Médio de Vendas}}$$

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{0}{\frac{2.346.119,91}{365}}$$

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{0}{64.290,74} = 0$$

O prazo médio de recebimento é zero pois a empresa não trabalhou com vendas a prazo no período analisado.

10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento fornece informações sobre o tempo em que a empresa é capaz de pagar seus credores. Ainda sobre esse índice é correto afirmar que:

> A dificuldade para o cálculo desse índice reside na necessidade de identificar as compras anuais, valor este que não consta das demonstrações financeiras publicadas. Normalmente, as compras são estimadas como uma porcentagem do custo das mercadorias vendidas. (GITMAN, 2010, p.54)

Este índice é obtido a partir da divisão dos passivos a fornecedores sobre o valor diário médio das compras. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 8 - Prazo Médio de Pagamento

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\frac{\text{Valor das Compras}}{365}}$$

Fonte: Gitman, 2010.

Equação 9 - Prazo Médio de Pagamento

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Valor Diário Médio das Compras}}$$

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{100.307,07}{\frac{1667898,16}{365}}$$

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{100.307,07}{4.569,58} = 21,95$$

A empresa apresenta um bom prazo de pagamento, menos de 30 dias. Em um cenário sem recebimentos a prazo, a situação financeira fica ainda mais favorável. Por outro lado, este tempo é bem maior que do ano anterior, demonstrando ou uma maior resistência para os pagamentos ou uma mudança de estratégia em função da pandemia.

10.6.3.3 Giro do estoque

O giro de estoque mede a liquidez do estoque da empresa. Este índice indica quantas vezes o estoque se renovou no período analisado. Segundo GITMAN (2010, p.53) “O giro do estoque costuma medir a atividade, ou liquidez, do estoque de uma empresa.”

Este índice é obtido a partir da divisão dos custos da mercadoria vendida sobre o estoque. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 10 - Giro do Estoque

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{\text{Custo da Mercadoria Vendida}}{\text{Estoque}}$$

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{1.667.898,16}{233.874,25} = 7,13$$

O giro de estoque da empresa é de aproximadamente 7 no período estudado. É aceitável para uma empresa que trabalha em um mercado sazonal. Mas quando comparado com o ano anterior, teve uma queda de 88% no giro de estoque. Mais uma evidência de que a empresa passou por uma grande alteração em seus trabalhos e resultados no ano em questão muito provavelmente por função da crise oriunda da pandemia.

10.6.3.4 Giro do ativo

O giro do ativo indica o grau de eficiência em que a empresa usa seus ativos na geração de novas vendas. Ainda sobre esse índice, é correto afirmar que:

> [...] quanto mais alto o giro do ativo total de um negócio, maior a eficiência na utilização de seus ativos. Essa medida tende a ser de grande interesse para a administração porque indica se suas operações foram financeiramente eficientes. (GITMAN, 2010, p. 55)

Este índice é obtido a partir da divisão das vendas sobre o ativo total. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 11 – Giro do Ativo

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

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{2.346.119,91}{3.625.096,43} = 0,65$$

Um giro do ativo de 0,65 indica uma boa eficiência na utilização dos ativos pela empresa. Mas como nos índices anteriores, esse giro caiu no período estudado, sendo mais um indicador de mais dificuldades em gerir os recursos financeiros no ano em questão.

10.6.4 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade são importantes para medir e demonstrar o quanto uma empresa é rentável, ou seja, o quanto é lucrativa em determinado período e em determinadas condições. Sobre esse índice, se pode afirmar que:

> 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. (GITMAN, 2010, p. 58)

Para obter estes índices, se utiliza os cálculos de margem de lucro bruto, de lucro operacional e de lucro líquido, além do cálculo do retorno sobre o ativo líquido e sobre o ativo total.

10.6.4.1 Margem de lucro bruto

A margem de lucro bruta mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda renascente após as deduções de custos da venda.

Ainda sobre este índice é correto afirmar que:

> 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. Quanto maior a margem de lucro bruto, melhor (isto é, menor o custo das mercadorias vendidas). (GITMAN, 2010, p.58)

Este índice é obtido pela divisão do lucro bruto sobre a receita de vendas. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 12 - Margem de Lucro Bruto

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

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{527.874,18}{2.346.119,91} = 22$$

A empresa analisada apresenta uma margem de lucro bruto aceitável, mas não muito boa. Em comparação com o período anterior, se pode constatar que este índice não é bom. Houve uma queda de 35,29% na margem de lucro bruto, causada muito provavelmente pela redução do giro de estoque.

10.6.4.2 Margem de lucro operacional

A margem de lucro operacional mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda renascente após as deduções de custos e despesas, exceto juros, imposto de renda e dividendos. Representa o “lucro puro” da empresa. (GITMAN, 2010)

Este índice é obtido a partir da divisão do lucro operacional sobre a receita de vendas. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 13 - Margem de Lucro Operacional

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

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{94.189,69}{2.346.119,91} = 4$$

A margem de lucro operacional é de 4%. É uma margem baixa e bem abaixo da do ano anterior. Como já foi dito, o ano de 2020 foi atípico e gerou várias consequências financeiras para as empresas e este é um exemplo. Se comparado com o período anterior, se pode ter noção da dimensão da crise

enfrentada pela empresa. Houve uma queda de 80,95% desta margem, provavelmente devido ao a redução do giro de estoque (como já foi citado) e a elevação dos custos e despesas no período analisado.

10.6.4.3 Margem de lucro líquido

A margem de lucro líquido mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda renascente após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ações preferenciais. (GITMAN, 2010)

Este índice é obtido a partir da divisão do lucro disponível para os acionistas sobre a receita de vendas. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 14 - Margem de Lucro Líquido

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro Disponível para os Acionistas}}{\text{Receita de Vendas}}$$

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{39.083,47}{2.346.119,91} = 2$$

Outro índice muito baixo e com redução de um período para outro. Neste caso, houve uma redução de aproximadamente 88%. Esta última margem, ligada as anteriores, gera mais uma evidência da dificuldade financeira da empresa no ano analisado. Mais uma vez se acende a luz amarela, de atenção para a saúde financeira dela. É de extrema importância um acompanhamento dos índices e margens para se constatar a melhora e recuperação da empresa ou se contatar uma piora e consequentemente elaboração de estratégias para reverter esta situação.

10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

O retorno sobre o ativo total indica a eficiência geral da administração na geração de lucro em relação aos seus ativos disponíveis (GITMAN, 2010).

Este índice é obtido a partir da divisão do lucro disponível para os acionistas sobre o ativo total. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 15 - Retorno sobre o Ativo Total

$$\text{Retorno sobre o Ativo Total} = \frac{\text{Lucro Disponível para os Acionistas}}{\text{Ativo Total}}$$

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Retorno sobre o Ativo Total} = \frac{39.083,47}{3.625.096,43} = 0,01$$

O índice de retorno sobre o ativo total do ano analisado é menor que o ano anterior e está bem baixo. Este baixo índice pode representar a falta de eficiência da empresa na geração de lucro muito provavelmente pelo fato de um evento e contexto mundial nunca enfrentado antes e as especulações resultante disso.

10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

Segundo GITMAN (2010, p.60)" 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.

Este índice é obtido a partir da divisão do lucro líquido sobre o patrimônio líquido. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 16 - Retorno sobre o Patrimônio Líquido

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{39.083,47}{3.014.190,55} = 0,01$$

Por fim, o último índice analisado também apresenta um resultado baixo e menor que o ano anterior. Esse índice baixo está em sintonia com também baixa margem de lucro liquida. Estes resultados foram obtidos pois custos e obrigações financeiras aumentaram no ano analisado, ocasionando a diminuição de lucro e retorno.

10.7 Ponto De Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta administrativa para qualquer empresa. Determina o quanto de produtos ou serviços devem ser produzidos, realizados e comercializados para que a empresa consiga arcar com suas obrigações financeiras. Segundo GITMAN (2010, p.469)" As empresas usam a análise do ponto de equilíbrio [...] para determinar o nível de operações necessário para cobrir a totalidade dos custos e (2) para avaliar a lucratividade associada a diferentes níveis de vendas."

Este índice é obtido a partir da divisão dos custos fixos totais sobre a margem de contribuição unitária. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 17 - Ponto de equilíbrio

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Fonte: Gitman, 2010.

Mas antes de realizar este cálculo, se deve realizar o cálculo para encontrar a margem de contribuição unitária. Esta margem é obtida a partir da subtração da soma dos custos e despesas variáveis pelo preço de venda. Esta equação é expressa da seguinte forma:

Equação 18- MCU

MCU = Preço de venda - (custos variáveis unitários + despesas variáveis unitárias)

Fonte: Gitman, 2010.

Sendo assim, o cálculo para análise da empresa estudada é o seguinte:

$$MCU = 1.234,80 – (891,97 + 298,47) = 44,35$$

Logo, o cálculo para se constatar o ponto de equilíbrio é o seguinte:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{17.381,76}{44,35} = 391,88$$

Por fim, se obtém o resultado de 392, indicando que a empresa deve realizar a venda desse número de unidades do que produz para honrar com suas obrigações financeiras e não sofrer prejuízo.

10.8 Realidade X Projeções

Uma outra ação importante na área administrativa é a projeção, uma ferramenta importante para nortear os gestores em determinado período. Outro grande benefício é a possibilidade de previsibilidade a curto, médio e longo prazo, proporcionando a formulação de estratégias mais direcionadas e realizáveis.

A empresa analisada está atuando em um dos principais mercados do Brasil e do mundo, que não para e dificilmente os integrantes dele enfrentam crises graves. Mas como foi apresentado nos tópicos anteriores, 2020 foi um ano atípico e difícil para a empresa analisada.

Mas esse impacto inicial e a falta de conhecimento e preparo passou, os anos seguintes são promissores e prenunciam uma alta. Para as projeções que serão apresentadas a seguir, foi projetado, no período de 12 meses, uma alta de 2% nas vendas.

Quadro 21 - Fluxo de Caixa Projetado

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
RECEITA DE VENDAS DE SEMENTES ADQ DE TERCEIROS	194.320,22	196.360,19	191.260,19	204.520,19	193.300,19	202.480,19	195.850,19	205.540,19	207.580,19	195.136,19	202.990,19	203.704,19
RENDA S/ APLICACAO FINANCEIRA	9,85	9,85	9,85	9,85	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84
TOTAL DAS ENTRADAS	194.330,07	196.370,04	191.270,04	204.530,04	193.310,03	202.490,03	195.860,03	205.550,03	207.590,03	195.146,03	203.000,03	203.714,03
SAÍDAS												
ICMS S/ VENDAS	1.523,13	1.973,08	2.043,08	3.073,08	2.332,12	3.003,08	2.213,08	2.098,08	3.523,08	2.714,04	2.833,08	2.948,08
DEVOLUCOES RECEBIDAS V	8.900,00	8.950,00	7.621,00	7.400,00	7.375,00	7.900,00	8.950,00	9.390,00	9.339,00	7.350,00	9.225,00	8.400,00
DISTRIBUICAO DE BONIFICAÇÃO/BRINDES V	13.883,13	13.933,07	12.604,07	12.383,07	12.358,07	12.883,07	13.933,07	14.373,07	14.322,07	12.333,07	14.208,07	13.383,07
EMBALAGENS V	136.477,05	136.526,99	135.197,99	134.976,99	134.951,99	135.476,99	136.526,99	136.966,99	136.915,99	134.926,99	136.801,99	135.976,99
COMPRAS DE SEMENTES P/COMERCIALIZACAO V	0,84	0,84	0,84	0,84	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
DESPESAS BANCÁRIAS	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2	239,2
JUROS PASSIVOS V	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72
IOF V	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,57	5,56
PERDAS EM ACOES E QUOTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02
DESPESAS COM TELEFONE (tudo igual)	1.605,79	1.655,78	326,78	105,78	80,78	605,78	1.655,78	2.095,78	2.044,78	55,78	1.930,78	1.105,78
ALUGUEL DE SOFTWARE	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99	204,99
COMISSAO DE VENDAS-PESSOA JURIDICA V	669,22	677,43	677,83	678,33	676,43	676,23	675,83	675,33	678,93	678,83	679,83	677,78
DESPESAS COM ASSOCIACOES	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25	594,25
FRETES E CARRETOS V	415,72	423,93	424,33	424,83	422,93	422,73	422,33	421,83	425,43	425,33	426,33	424,28

HONORARIOS PROFISSIONAIS-PESSOA JURIDICA	1.601,80	1.610,05	1.610,41	1.610,91	1.609,01	1.608,81	1.608,41	1.607,91	1.611,51	1.611,41	1.612,41	1.610,36
JORNAIS E REVISTAS	70,45	70,45	70,45	70,44	70,44	70,44	70,44	70,44	70,44	70,44	70,44	70,44
MATERIAL DE USO E CONSUMO V	740,9	749,15	749,51	750,01	748,11	747,91	747,51	747,01	750,61	750,51	751,51	749,46
RETIRADA DE PRÓ-LABORE	5.241,64	5.249,89	5.250,25	5.250,75	5.248,85	5.248,65	5.248,25	5.247,75	5.251,35	5.251,25	5.252,25	5.250,20
SERVICOS DE TERCEIRO - PESSOA JURIDICA V	2.287,68	2.295,94	2.296,30	2.296,80	2.294,90	2.294,70	2.294,30	2.293,80	2.297,40	2.297,30	2.298,30	2.296,25
DESPESAS COM MATERIAL DE LIMPEZA	14,62	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58	14,58
SERVICO DE CERTIFICACAO DE PRODUTO V	1.468,73	1.477,02	1.477,38	1.477,88	1.475,98	1.475,78	1.475,38	1.474,88	1.478,48	1.478,38	1.479,38	1.477,33
ANÁLISE E TESTE DE GERMINACAO V	1.429,55	1.437,80	1.438,16	1.438,66	1.436,76	1.436,56	1.436,16	1.435,66	1.439,26	1.439,16	1.440,16	1.438,11
SERVICO DE SUPORTE TECNICO/MANUTENCAO V	206,55	214,8	215,16	215,66	213,76	213,56	213,16	212,66	216,26	216,16	217,16	215,11
DESPESAS COM MANUTENCAO DE MÁQUINAS V	478,22	486,43	486,83	487,33	485,43	485,23	484,83	484,33	487,93	487,83	488,83	486,78
AMOSTRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
DESPESAS C/REPRESENTACAO COMERCIAL V	362,42	370,67	371,02	371,52	369,62	369,42	369,02	368,52	372,12	372,02	373,02	370,97
SERVICO DE ARMAZENAGEM DE MERCADORIA V	1.564,36	1.572,71	1.573,06	1.573,56	1.571,66	1.571,46	1.571,06	1.570,56	1.574,16	1.574,06	1.575,06	1.573,01
COMISSAO INTERMEDIACAO DE VENDAS V	617,28	625,67	625,98	626,48	624,58	624,38	623,98	623,48	627,08	626,98	627,98	625,93
DESPESAS C/ DEFENSIVOS AGRICOLAS	223,96	232,39	232,66	233,16	231,26	231,06	230,66	230,16	233,76	233,66	234,66	232,61
LOCACAO DE MÁQUINAS V	796,74	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66	796,66
ORDENADOS E SALARIOS	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48	1.448,48
FÉRIAS V	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.642,37

DECIMO TERCEIRO SALÁRIO V	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.775,07
F.G.T.S	170,37	170,37	170,37	170,37	170,37	170,37	170,37	170,37	170,37	170,36	170,36	170,36
PREVIDENCIA SOCIAL	1.625,85	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84	1.625,84
HORAS EXTRAS V	305,33	313,78	314,03	314,53	312,63	312,43	312,03	311,53	315,13	315,03	316,03	313,98
MULTA S/RESCISAO - FGTS V	5,16	5,16	5,16	5,16	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15	5,15
ANUIDADES V	1.105,38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPOSTOS E TAXAS MUNICIPAIS V	8,94	17,39	17,64	18,14	16,24	16,04	15,64	15,14	18,74	18,64	19,64	17,59
IMPOSTOS E TAXAS DIVERSAS V	10.676,95	10.685,40	10.685,65	10.686,15	10.684,25	10.684,05	10.683,65	10.683,15	10.686,75	10.686,65	10.687,65	10.685,60
MULTAS, JUROS E CORRECAO MONETARIA V	187,94	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.C.M.S V	9,3	17,73	18	18,5	16,6	16,4	16	15,5	19,1	19	20	17,95
IMPOSTOS NAO RECUPERADOS V	916,79	925,2	925,49	925,99	924,09	923,89	923,49	922,99	926,59	926,49	927,49	925,44
FUNRURAL V	19,64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL S/ O LUCRO LÍQUIDO	0	0	24.256,46	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPOSTO S/ A RENDA DA PESSOA JURÍDICA V	0	0	30.849,76	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DAS SAÍDAS	198.123,64	197.618,41	247.484,94	192.534,21	191.657,13	194.424,29	197.826,69	199.462,19	200.751,59	191.984,64	199.622,68	200.826,16
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	-3.793,57	-1.248,37	-56.214,90	11.995,83	1.652,90	8.065,74	-1.966,66	6.087,84	6.838,44	3.161,39	3.377,35	2.887,87
2 SALDO ANTERIOR	105.000,00	101.206,43	99.958,06	43.743,16	55.738,99	57.391,89	65.457,63	63.490,97	69.578,81	76.417,25	79.578,64	82.955,99
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	101.206,43	99.958,06	43.743,16	55.738,99	57.391,89	65.457,63	63.490,97	69.578,81	76.417,25	79.578,64	82.955,99	85.843,86
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0		0									
5 SALDO FINAL (3 + 4)	101.206,43	99.958,06	43.743,16	55.738,99	57.391,89	65.457,63	63.490,97	69.578,81	76.417,25	79.578,64	82.955,99	85.843,86

Fonte: Autor do Trabalho, 2022.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado da pesquisa apresentada nesse relatório, se teve muito aprendizado e aplicações de teorias e conhecimentos. Vale ressaltar alguns resultados, como a visualização macro desse mercado, como ele facilmente atravessa fronteiras, também sobre sua evolução e como se tornou essa locomotiva que ajuda o país a gerar riqueza. Outro resultado importante é a constatação de ser um mercado que exige tecnologia para ser competitivo, mas ao mesmo tempo é engessado, com a concorrência tendo suas peculiaridades.

A empresa está bem estruturada e consolidada no mercado. Seus gestores estão alinhados com a missão da empresa e possuem um entendimento da importância das boas práticas administrativas e de gestão. Mas o problema enfrentado é a não capacidade de planejar e colocar essas práticas em ação plena, estagnados na fase do planejamento. Sendo assim, se tem um cenário propicio e facilitador para inovação, gestão com eficiência, boas práticas, mas com a dificuldade de executar as ações citadas.

A empresa atua em um mercado importante do país e um dos poucos em crescimento constante. Com um mercado grande que necessita de processos bem definidos e inovação, a análise se torna mais desafiadora, trabalhosa e compensadora. Sendo assim, este relatório levantou pontos importantes e primordiais para que uma empresa seja saldável e próspera.

Com análises e estudos desde onde está inserida, o mercado que atua, passando pelos processos, sua estrutura física e organizacional e por fim por sua estrutura e situação financeira. Todos estes pontos levantados, analisados e estudados com toda certeza foram altamente agregadores para a formação academia do autor deste relatório, proporcionando na prática a teoria apresentada desde o início do curso.

Sendo assim, foi uma experiencia motivadora e que trouxe e trará bons e grandes resultados, tanto para o analista quanto para a empresa analisada, que terá oportunidade de aperfeiçoar seus processos, melhorar sua estrutura e maximizar seus resultados.

12. REFERÊNCIAS

ROCCO JÚNIOR, Ary José et al. **Marketing esportivo**. Curitiba: Intersaberes, 2021. 283 p.

RODRIGUES, Airton et al (org.). **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 212 p.

HOOLEY, Graham J. et al**. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**: Terceira edição. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 480 p.

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

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. Tradução de Sabrina Cairo, Dilson Gabriel dos Santos e Francisco J. S. Mendizabal Alvarez. São Paulo. Prentice Hall. 2005.

ROMANI-DIAS, Marcello et al. **Estratégia Empresarial**: as etapas do processo estratégico e o uso de ferramentas clássicas. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. 136 p.

Nossa História. **Germina sementes e pecuária de leite**. Disponível em http://fazendagermina.com.br/site/?page_id=18. Acessado em 10 de set. de 2021.

BALCÃO, Yolanda Ferreira. **Organograma: Representação Gráfica da Estrutura**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 5, n. 17, out-dez, 1965.

GÓES, Élida dos Santos. ZORZENON, Rafael. JOÃO, Plínio Gabriel. **Leiaute (layout) e suas inter-relações nos sistemas produtivos.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 01, Vol. 04, pp. 82-101. Janeiro de 2020.

LINS, B. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Ciência da Informação, *[S. l.]*, v. 22, n. 2, 1993.

DAYCHOUM, Merhi. **40+16 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 06. ed. Rio de Janeiro. Brasport. 2016.

JUNIOR, João G. Monteiro. **Criatividade e Inovação.** 01. ed. São Paulo. Editora Pearson. 2010.

JUNIOR, Achiles Batista Ferreira; AZEVEDO, Ney Queiroz de. **Marketing digital**: uma análise do mercado 3.0. 01. ed. Curitiba. Editora Intersaberes. 2015.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações.** Tradução de Roberto Galman e Carlos Eduardo Mariano da Silva. São Paulo. Prentice Hall. 2004.

BOND, Maria Thereza; BUSSE, Angela; PUSTILNICK, Renato. **Qualidade total**: o que é e como alcançar. 01. ed. Editora Intersaberes. 2012.

DAYCHOUM, Merhi. **40+20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 07. ed. Rio de Janeiro. Editora Brasport. 2018.

RIBEIRO, Job Antonio Garcia et al. Os conceitos de ambiente, meio ambiente e natureza no contexto da temática ambiental: definindo significados. **Góndola, Enseñanza y Aprendizaje de las ciencias (Bogotá, Colombia)**, v. 8, n. 2, p. 61-76, 2013.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, 2011.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos, 2ª ed.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LUZ, Érico Eleuterio da. **Análise e Demonstração Financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 801 p. Tradução de: Alan Vidigal Hastings.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços:** um enfoque econômico-financeiro. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LIZOTE, Suzete Antonieta; ANDRADE, Debora Anderson de; SILVA, Francini; PEREIRA, Rafael da Silva; PEREIRA, Willian da Silva. **Análise de Investimentos:** um estudo aplicado em uma empresa do ramo alimentício. Itajaí – SC : XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

GESTÃO

Visão da Empresa

( ) A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

( ) A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
( ) A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
( ) A visão não está definida.

Missão da Empresa
( ) A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
( ) A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
( ) A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
( ) A missão não está definida.

Objetivo da Empresa
( ) O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
( ) O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
( ) O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
( ) O objetivo não está definido.

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.
( ) 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.

Indicadores e Metas

( ) Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

( ) Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.

( ) Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a estes indicadores.

( ) Não existem indicadores relacionados as estratégias.

Plano de Ação

( ) Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.

( ) Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.

( ) As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.

( ) Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.

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.

( ) A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.

( ) Não é feita a análise do desempenho da empresa.

Desenvolvimento Gerencial

( ) 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.

Capacitação de Colaboradores

( ) Todos os colabores são capacitados com base em um plano de capacitação.
( ) Os colaboradores são capacitados regularmente.
( ) Os colaboradores são capacitados eventualmente.
( ) Os colaboradores não são capacitados.

Finanças da Empresa

( ) 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.

Práticas de Gestão

( ) Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico de gestão, como por exemplo o MPE Brasil.
( ) Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
( ) Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
( ) As práticas de gestão não demonstram melhorias.

INOVAÇÃO DE PRODUTO

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.

( ) Empresa não compreende a inovação.

Braisntorm (tempestade de ideias)

( ) Tem por prática utilizar o método brainstorm para levantamento de ideias, constantemente e regularmente.

( ) Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.

( ) Conhece o método mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.

( ) Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.

Estímulos à inovação

( ) Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/premiação de melhores ideias.

( ) Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações mas sem formas definidas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.

( ) Repassa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.

( ) Não há esta política de incentivo à inovação.

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.

( ) Não coleta sugestões e ideias.

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.

( ) Não há análise das sugestões e ideias.

Planeja novos serviços

( ) Frequentemente – tem ao menos 2 novas ideias/projetos de inovação por ano, para novos produtos.
( ) Eventualmente – tem 1 ideia/projeto de inovação por ano, para novos produtos.
( ) Raramente – tem 1 ideia/projeto de inovação a cada 2 anos ou mais, para novos produtos.
( ) Não tem processo definido de planejamento de serviços.

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.
( ) 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.

Novos Produtos

( ) Lança produtos frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
( ) Lança produtos eventualmente – 1 vez ao ano.
( ) Raramente – a cada 2 anos ou mais.
( ) Não faz lançamento de produtos.

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.
( ) Não realiza mudanças, utiliza a cópia de produtos.

Parcerias

( ) Busca e utiliza frequentemente de parcerias com o Sistema S, Universidades, Centros de Pesquisas, Fornecedores.
( ) Utiliza eventualmente quando oferecidas pelos parceiros.
( ) Utiliza raramente quando tem uma necessidade pontual.
( ) Não utiliza.

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.
( ) Aguarda a abordagem dos fornecedores em sua empresa.

MARKETING

Planejamento de Marketing

( ) Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
( ) Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
( ) Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
( ) Não possui planejamento.

Gestão de Relacionamento com Clientes

( ) Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
( ) Tem contato eventualmente com os clientes diretamente pela empresa.
( ) Tem contato esporadicamente com os clientes diretamente pela empresa.
( ) O contato é feito apenas pelos canais - representante comercial, vendedores, etc.

A empresa conhece o perfil dos seus clientes

( ) 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 .

Comunicação com os Clientes

( ) Possui processo estruturado e formalizado de comunicação mensal com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
( ) Possui processo estruturado e formalizado de comunicação trimestral com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
( ) Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
( ) Não se comunica com os clientes ou se comunica apenas por necessidade do mesmo.

Meios de Divulgação (banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)

( ) Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma constante, mensalmente.
( ) Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.
( ) Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.
( ) Não utiliza.

Marca (exceto o nome da empresa – quando o nome fantasia é registrado – aqui se refere à marca /moda/produto)

( ) Possui marca própria registrada.
( ) Possui marca própria e está em processo de registro.
( ) Possui marca própria mas não está registrada.
( ) Não possui marca própria.

Logomarca

( ) Possui logomarca registrada.

( ) Possui logomarca em processo de registro.
( ) Possui logomarca mas não está registrada.
( ) Não possui logomarca.

Catálogo

( ) Possui catálogo impresso, catálogo digital e design moderno.
( ) Possui somente catálogo impresso (design moderno).
( ) Possui catálogo impresso de qualidade mediana.
( ) Não possui / Não se aplica.

Relação com Fornecedores (qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)

( ) Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, buscando constantemente a qualificação destes.
( ) 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.

Análise do Ciclo de Vida do Produto

( ) Faz análise constantemente, avaliando que nível se encontra os produtos, utilizando a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto.
( ) Faz análise do mix de produtos considerando a matriz BCG.
( ) Faz análise esporadicamente, mas sem critérios.
( ) Não analisa os produtos no ciclo de vida.

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.
( ) Possui estratégia estruturada, mas informal.
( ) Não possui estratégia de preço.

MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

Estratégia de Marketing Digital / Virtual

( ) Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
( ) Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
( ) Possui estratégia estruturada, mas informal.
( ) Não possui estratégia.

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.
( ) Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
( ) Não possui planejamento.

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.
( ) Não possui site institucional.

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.
( ) 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.

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.

( ) Está inserido em algumas redes sociais porém desatualizadas ou com poucas postagens.

( ) Não está nas redes sociais.

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.

( ) Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.

Equipe

( ) Possui equipe de profissionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.

( ) Utiliza a mesma equipe do departamento comercial da empresa, sendo está 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.

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.
( ) Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
( ) Não conhece as ferramentas de gestão.

Anúncios pagos via Google ou Redes Socias

( ) Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.
( ) Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
( ) Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
( ) Não ou não conhece estas ferramentas.

Marketing Vídeo

( ) Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
( ) Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
( ) Possui apenas o vídeo institucional.
( ) Não possui.

Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas

( ) de 60% até 100%.
( ) de 30% até 60%.
( ) até 30%.
( ) Não faz vendas pela internet.

MEIO AMBIENTE

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.
( ) Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.

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.

( ) Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.

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?).

( ) Empresa não tem Política Ambiental.

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.

( ) Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.

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.

( ) 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.

Destinação de Resíduos Gerados

( ) Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.

( ) Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.

( ) 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.

Reciclagem de Resíduos

( ) Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.

( ) Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.

( ) Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.

( ) Não há coleta seletiva na empresa.

Efluentes Líquidos

( ) A empresa trata seus efluentes líquidos na própria planta e/ou armazena corretamente para posterior envio para tratamento em empresas de terceiros devidamente licenciadas . (Caso a empresa não gere efluentes líquidos pontuar neste item).

( ) A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, possui documentação e/ou armazenamento esta apropriado.
( ) A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, mas não possui documentação e/ou armazenamento esta precário.
( ) Empresa utiliza água no processo produtivo e descarta sem tratamento.

Captação de Água da Chuva

( ) Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. A água utilizada no processo produtivo é reciclada em circuito fechado e reutilizada.
( ) Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. Não é tratada para o reuso.
( ) Empresa tem processo de captação da água da chuva, mas não trata a água antes do uso.
( ) Não tem processo de captação da água da chuva.

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 Instalações Elétricas(PIE) com profissional habilitado.
( ) Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.

Indicadores de Desempenho

( ) Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, bem como, planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
( ) Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, mas não realiza planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
( ) Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
( ) Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

PRODUÇÃO

Controle de Produção / Planejamento

( ) Possui setor de PCP completo e eficiente que controla toda a produção através de softwares/sistema operacional.
( ) Possui setor de PCP completo e o controle é realizados de forma não sistematizada.
( ) Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.
( ) Não possui controle adequado.

Cronometragem

( ) Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
( ) Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
( ) Conhece mas não utiliza.
( ) Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.

Metas de Produção

( ) Possui metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
( ) Possui metas de produção formalizadas somente na esfera gerencial.
( ) Possui metas informais.
( ) Não possui metas.

Balanceamento

( ) Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.

( ) Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.

( ) Conhece mas não utiliza.

( ) Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.

Logística

( ) 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.

Gerenciamento da Produção

( ) 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.

Habilidade / Polivalência

( ) Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.

( ) Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.

( ) Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.

( ) Não há funcionários com habilidade para trabalhar em outras máquinas.

Instalações Elétricas

( ) As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
( ) As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
( ) Não são adequadas mas a empresa possui condições de adequá-la.
( ) As instalações elétricas não são adequadas ao processo produtivo.

Espaço Físico

( ) 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.

Capacidade de Produção

( ) 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.

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.
( ) 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

Funções e Responsabilidades

( ) Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

( ) Estão definidas e documentadas para algumas funções.

( ) Estão definidas informalmente.

( ) Não estão definidas.

Seleção de Colaboradores

( ) A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.

( ) A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.

( ) A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.

( ) A seleção é feita de forma intuitiva.

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.

( ) 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.

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.

( ) A satisfação dos clientes não é avaliada.

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.
( ) As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
( ) Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.

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.
( ) 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.

Fornecedores da Empresa

( ) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.
( ) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
( ) 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.

Processos

( ) Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.
( ) 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.

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.
( ) 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.

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.
( ) Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.

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.
( ) Não possui certificação acreditada ou por clientes