



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDA AGOSTINHO ALVES

RELATÓRIO TÉCNICO
Título

Apucarana
2023

EDUARDA AGOSTINHO ALVES

RELATÓRIO TÉCNICO
Título

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): Odair de Osti

Apucarana
2023

EDUARDA AGOSTINHO ALVES

**RELATÓRIO TÉCNICO: Estudo de caso em uma empresa
de telecomunicações no norte do Paraná**

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): Ana Paula Guimarães
Faculdade de Apucarana

Prof. (a): José Alcione
Faculdade de Apucarana

Apucarana, 03 de dezembro de 2023.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Eduarda Agostinho Alves, com identidade número 14.048.543-8, registro acadêmico 408700, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Estudo de caso em uma empresa de telecomunicações no norte do Paraná , é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em relação à fonte original, sou diretamente o responsável legal, econômica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as instituições que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

Apucarana, 03 de dezembro de 2023.

*A Deus pela oportunidade de viver
e crescer...*

*Aos meus avós pelo carinho e
apoio sempre...*

AGRADECIMENTOS

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

Ao professor e orientador Odair de Osti, 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.

AGOSTINHO, Eduarda. **Estudo de caso em uma empresa de telecomunicações no norte do Paraná**. 96 p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo examinar o mercado, realizar um diagnóstico empresarial e analisar a situação financeira de uma provedora de serviços de internet, situada na região norte do estado do Paraná. O objetivo principal consiste em fortalecer a capacidade de gestão estratégica da empresa ao identificar desafios organizacionais, apresentando, assim, um plano estratégico de ação para a empresa. No que tange à abordagem metodológica, a pesquisa adotou uma abordagem exploratória, empregando pesquisa de campo para observar e obter uma compreensão mais profunda do ambiente em que a organização está. Além disso, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para coletar dados e fundamentar a análise. Como resultado das previsões realizadas, constatou-se que a empresa está experimentando um período de crescimento e que, com investimentos, é provavelmente que a companhia aprimore ainda mais seus resultados.

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

AGOSTINHO, Eduarda. **Estudo de caso em uma empresa de telecomunicações no estado do Paraná**. 106 p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2017.

ABSTRACT

This study aims to examine the market, carry out a business diagnosis and analyze the financial situation of an internet service provider, located in the northern region of the state of Paraná. The main objective is to strengthen the company's strategic management capacity by identifying organizational challenges, thus presenting a strategic plan of action for the company. Regarding the methodological approach, the research adopted an exploratory approach, using field research to observe and obtain a deeper understanding of the environment in which the organization is located. In addition, bibliographical research was used to collect data and support the analysis. As a result of the forecasts made, it was found that the company is experiencing a period of growth and that, with investments, it is likely that the company will improve its results even further.

Keywords: Business diagnosis. Strategy. Action plan.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Análise Geral Empresa de Telecomunicações	89
Gráfico 2- Gestão da Empresa de Telecomunicações	90
Gráfico 3- Inovação de Produto Empresa de Telecomunicações	92
Gráfico 4- Marketing da Empresa de Telecomunicações	93
Gráfico 5- Marketing Digital Empresa de Telecomunicações	94
Gráfico 6- Meio Ambiente Empresa de Telecomunicações	95
Gráfico 7- Prestação de Serviço Empresa de Telecomunicações	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Matriz BCG Empresa de Telecomunicações	69
Quadro 2- Matriz SWOT Empresa de Telecomunicações	71
Quadro 3- Matriz Ansoff Empresa de Telecomunicações	77
Quadro 4- Cronograma de Ações Gestão	99
Quadro 5- Cronograma de Ações Inovação de Produto	100
Quadro 6- Cronograma de Ações Marketing	102
Quadro 7- Cronograma de Ações Marketing Virtual	103
Quadro 8- Cronograma de Ações Meio Ambiente	104
Quadro 9- Cronograma de Ações Prestação de Serviço	105
Quadro 10- Cronograma de Ações Qualidade	106
Quadro 11- Cronograma de implantação	108
Quadro 12- Investimentos Empresa de Telecomunicações	110
Quadro 13- Custos Fixos Empresa de Telecomunicações	112
Quadro 14- Custos Variáveis Empresa de Telecomunicações	112
Quadro 15- Projeção DRE Empresa de Telecomunicações	113
Quadro 16- Projeção Balanço Patrimonial Empresa de Telecomunicações	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Representação Matriz BCG	67
Figura 2- Representação Análise SWOT	70
Figura 3- Representação Análise SWOT Cruzada	72
Figura 4- Organograma Empresa de Telecomunicações	79
Figura 5- Layout Empresa de Telecomunicações	81
Figura 6- Projeção fluxograma da empresa	83
Figura 7- Fluxograma Vertical Empresa de Telecomunicações	85
Figura 8- Fluxograma Vertical Empresa de Telecomunicações	86
Figura 9- Fluxograma Vertical Empresa de Telecomunicações	86

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1- Fórmula Índice de Liquidez Corrente	117
Equação 2- Cálculo Índice de Liquidez Corrente	118
Equação 3- Fórmula Índice Liquidez Seca	118
Equação 4- Cálculo Índice de Liquidez Seca	118
Equação 5- Fórmula Índice de Liquidez Geral	119
Equação 6- Cálculo Índice Liquidez Geral	120
Equação 7- Fórmula Índice de Endividamento	121
Equação 8- Cálculo Índice de Endividamento	121
Equação 9- Fórmula Índice de Cobertura de Juros	122
Equação 10- Fórmula Prazo Médio de Recebimento	123
Equação 11- Cálculo Prazo Médio de Recebimento	123
Equação 12- Fórmula Prazo Médio de Pagamento	124
Equação 13- Cálculo Prazo Médio de Pagamento	124
Equação 14- Fórmula Giro do Estoque	125
Equação 15- Fórmula Giro do Ativo	125
Equação 16- Cálculo Giro do Ativo	126

Equação 17- Fórmula Margem de Lucro Bruto	127
Equação 18- Cálculo Margem de Lucro Bruto	127
Equação 19- Fórmula Margem de Lucro Operacional	128
Equação 20- Cálculo Margem de Lucro Operacional	128
Equação 21- Fórmula Margem de Lucro Líquido	129
Equação 22- Cálculo Margem de Lucro Líquido	129
Equação 23- Fórmula Retorno Sobre Ativo Total	130
Equação 24- Cálculo Retorno Sobre Ativo Total	130
Equação 25- Fórmula Retorno Sobre o Patrimônio Líquido	131
Equação 26- Cálculo Retorno Sobre o Patrimônio Líquido	131
Equação 27- Fórmula Ponto de Equilíbrio Contábil	132
Equação 28- Cálculo Ponto de Equilíbrio Contábil	133

LISTA DE SIGLAS

CG.IBR	Comitê Gestor de Internet no Brasil
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
PGRS	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
ROA	Retorno Sobre o Ativo
ROE	Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	58
2 ANÁLISE DE MERCADO	59
2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL	60
2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO	61
2.3.2 Mercado Concorrente	62
2.3.3 Mercado Fornecedor	64
3 ANÁLISE ESTRATÉGICA	66
3.1 MATRIZ BCG	67
3.2 MATRIZ SWOT	70
3.3 MATRIZ ANSOF	75
4 ORGANIZAÇÃO	78
4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	78
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	78
4.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS	79
4.4 LAYOUT	80
4.5 PROCESSOS OPERACIONAIS	81
4.5.1 Fluxograma Horizontal	82
4.5.2 Fluxograma Vertical	84
5 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	87
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	90
6.1 GESTÃO	90
6.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO	91
6.3 MARKETING	92
6.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	94
6.5 MEIO AMBIENTE	95
6.6 PRRESTAÇÃO DE SERVIÇO	96
6.7 QUALIDADE	97
7 PLANO DE AÇÃO	99

7.1 GESTÃO	99
7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO	100
7.3 MARKETING	101
7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	103
7.5 MEIO AMBIENTE	104
7.6 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	105
7.7 QUALIDADE	106
8 CRONOGRAMA DAS AÇÕES	108
9 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL	110
9.1 INVESTIMENTOS	110
9.2 CUSTOS	111
9.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO	112
9.4 BALANÇO PATRIMONIAL	114
9.5 FLUXO DE CAIXA	115
9.6 INDICADORES FINANCEIROS	116
9.6.1 Índices de Liquidez	117
9.6.2 Índices de Endividamento	120
9.6.3 Índices de Atividade	122
9.6.4 Índices de Rentabilidade	126
9.7 PONTO DE EQUILÍBRIO	132
9.8 REALIDADE X PROJEÇÕES	133
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
11 REFERÊNCIAS	136
APÊNDICES	140

1 INTRODUÇÃO

O setor de telecomunicações continua a crescer e evoluir constantemente. A internet é atualmente a maior rede de comunicação do mundo moderno e vem se tornando cada vez mais presente no dia a dia como uma essencial ferramenta de trabalho e também para o lazer.

A Fibra Ótica está se tornando muito popular no mercado em que oferece velocidade muito superior para uma ampla variedade de atividade online, incluindo download de imagens, músicas, fotos, chamadas de voz e vídeo, além de suportar serviços mais pesados, como *streaming* e jogos. Essa tecnologia também é ideal para empresas que necessitam de uma conexão de alta capacidade para conectar um grande número de dispositivos e até mesmo criar servidores internos.

Este relatório descreve um estudo realizado em uma empresa que fornece serviços de internet, localizada na cidade de Marumbi, no estado do Paraná. A empresa está em operação desde 2010 e seus serviços são oferecidos tanto na área urbana quanto rural da região.

Foi conduzido um estudo por meio de uma pesquisa de campo com o intuito de aprimorar a administração da empresa por meio da identificação de questões problemáticas, propondo um plano de ação que irá abordar temas relacionados à organização, sua história, sua estrutura e o aperfeiçoamento de seus processos.

Para avaliar se a empresa é viável financeira e economicamente, foram feitas estimativas dos gastos e investimentos futuros, bem como uma análise do balanço patrimonial, da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e do fluxo de caixa. Além disso, foram calculados indicadores financeiros importantes, como a liquidez, o endividamento, a atividade e a rentabilidade da empresa.

2 ANÁLISE DE MERCADO

Nos últimos anos, o cenário empresarial passou por diversas mudanças, especialmente no âmbito dos negócios internacionais e avanços tecnológicos. Isso tem levado as empresas a buscar estratégias alternativas para conquistar novos mercados. A competição entre as empresas está se intensificando, com a entrada de novos concorrentes de peso e o crescimento contínuo de movimentos já alcançados, indicando um notável desenvolvimento no mercado.

Nesse contexto, o processo de diagnóstico organizacional tem o propósito de identificar as características da empresa e do seu ambiente, permitindo a formulação de um plano de ação para atingir os objetivos. Ignorar esse processo pode resultar em perda de produtividade e resultados desfavoráveis. Portanto, é crucial considerar perspectivas externas, ou seja, estar aberto a críticas, elogios e sugestões.

Empresas de diversos setores estão buscando alternativas que se adequem às suas metas, adotando inovações e diferentes abordagens para lucros e agregar valor. A análise de mercado surge como uma ferramenta vital na gestão empresarial, fornecendo a coleta de informações cruciais para o processo de tomada de decisão. De acordo com a pesquisa de Schneider (2009), a análise de mercado é um procedimento que envolve a coleta de dados e informações essenciais para embasar decisões.

O setor de Telecomunicações abre uma ampla gama de tecnologias e meios de transmissão de informações, tais como fibra ótica, satélites e transmissão de rádio e televisão. A crescente insatisfação dos usuários e a falta de interesse das grandes empresas em atender às demandas de áreas mais remotas, como regiões rurais, influenciam a procura pelos provedores de menor porte.

2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL

Conforme a descrição de CHIAVENATO e SAPIRO (2003), a avaliação do microambiente considera o contexto externo no qual a organização está situada. De acordo com esses autores, ao representar a organização como um sistema aberto, todas as ocorrências no ambiente externo têm um impacto direto sobre a organização.

O macroambiente segmenta suas esferas em diversos fatores, abrangendo aspectos demográficos, ecológicos, biológicos, tecnológicos, político-legais, sociais e culturais.

O macro ambiente consiste em forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais que afetam suas vendas e seus lucros. Uma parte importante da coleta de informações ambientais inclui a avaliação do potencial de mercado e a previsão da demanda futura. (KOTLER, 2000, p. 108)

Na empresa de Telecomunicações, uma fornecedora de serviços de internet por meio de tecnologias de rádio e fibra ótica, diversas influências externas têm um impacto direto nas operações. Um exemplo disso é o poder de compra dos clientes, o qual desempenha um papel significativo na venda dos serviços. Isso ocorre principalmente porque a maior parte dos consumidores pertence a uma faixa de renda média baixa, incluindo alguns que residem em áreas rurais.

O comportamento do consumidor também apresenta uma personalidade crucial para a empresa. Muitos clientes buscam opções mais acessíveis, o que os leva a considerar alternativas de fornecedores de internet na região. Esse comportamento acabou por resultar na escolha de outras empresas em detrimento dos serviços oferecidos pela a de Telecomunicações.

2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO

Os grandes avanços tecnológicos, a velocidade e o volume de dados gerados, o contexto histórico atual e as inúmeras mudanças experimentadas ao longo do tempo e em diversas áreas de nossa existência. Consequentemente, as tecnologias de informação e comunicação têm se ocupado de temáticas de importância, que merecem nossa atenção. De acordo com Kensk:

A Tecnologia é o conjunto de conhecimentos e princípios científicos que se aplicam ao planejamento, à construção e a utilização de um equipamento em um determinado tipo de atividade. Ainda segundo a autora, as maneiras, os jeitos ou as habilidades especiais de lidar com cada tipo de tecnologia, para executar ou fazer algo, chamamos de Técnicas. Existem outros tipos de tecnologias que não são feitos de produtos e equipamentos (2003. p.18).

De acordo com KOTLER (2002), a segmentação de mercado é o processo de dividir o mercado global em diversas vertentes, que tendem a serem homogêneas em seus aspectos fundamentais.

A revolução tecnológica concentrada nas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), que possibilita a conexão mundial via rede de computadores, promove alterações significativas na base material da sociedade, ao estabelecer uma interdependência global entre os países e modificar as relações Estado-Nação e sociedade. O uso crescente de redes como a Internet resultou na criação de uma organização social, a sociedade em rede, que permite a formação de comunidades virtuais, grupos constituídos pela identificação de interesses comuns (CORRÊA, 2004, p.1).

Considerando que as tecnologias já estão incorporadas à vida em sociedade, deve-se incorporar ao mundo do trabalho, buscando superar a resistência ao seu uso, os quais, por medo, comodismo ou desconhecimento das possibilidades que os meios eletrônicos oferecem, demonstram alheamento quanto ao seu uso.

A empresa X atua com serviços de telecom., equipamentos de telecomunicações e a comunicações *wireless* (sem fio).

2.3.1 Mercado Consumidor

Atualmente, é motivador a empreender continuamente na busca por inovações tecnológicas, buscando as demandas do mercado de trabalho. A multimídia experimentou um desenvolvimento e disseminação de tal magnitude que agora faz parte do dia a dia de uma parcela significativa da população global, interconectando indivíduos de maneira tão profunda que as barreiras geográficas parecem praticamente inexistentes. Esse fenômeno contribui para a evolução de novos métodos de formação e aprendizado.

Para Kotler e Armstrong (2003), “o consumidor apresenta alguns comportamentos que influenciam na sua decisão de compra, como as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas”. É notório então que estes aspectos são de grande importância, cabendo ao profissional de *marketing* levá-los em consideração no processo de venda ao cliente.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br) em 2019, a conexão domiciliar, a Internet está presente em 71% dos domicílios brasileiros. A pesquisa constatou um aumento no número de domicílios com acesso à Internet nas classes C e DE. Nas classes DE, a proporção passou de 30% em 2015 para 50% em 2019.

Diante disso, para entender o mercado consumidor da empresa X, pode-se afirmar que ele é constituído por pessoas físicas e pessoas jurídicas.

A empresa é pioneira no ramo na cidade em que reside, por tanto tem uma boa imagem perante seus clientes, prestando seus serviços para empresas escolas e moradores da região, alguns desses moradores localizados na área rural, a maior procura dos clientes são por preços baixos e uma internet de qualidade.

2.3.2 Mercado Concorrente

As empresas na atualidade, por conseguinte, tem compreendido que um bom plano de marketing torna a empresa menos vulnerável as crises, pois garante a previsão do que é preciso. O *marketing* se mostra importante para qualquer setor, já que compreender os clientes é crucial, mas não é suficiente (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O *marketing* de produtos é aquele dirigido aos bens de consumo transportados pelo comprador antes que a transação seja finalizada com o vendedor, e, eventualmente efetuada a venda. Quanto ao *marketing* de serviços este tem como objetivo a investigação de oportunidades de mercado a fim de planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, agindo de maneira a fortalecer posição nos mercados-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

É notável que, para uma empresa sobreviver no mundo dos negócios, ela precisa ter um bom planejamento estratégico. Isso envolve definir algumas informações para a empresa, como: visão, missão, valores, metas e objetivos.

Confiabilidade, honra aos compromissos, baseados em ética, moral, honestidade e de sustentabilidade, humanidade e trabalho em equipe com foco em: saúde, qualidade de vida, segurança, respeito, crescimento e transparência;

- Satisfação e foco nas necessidades dos clientes, ele é a razão da existência de qualquer negócio;
- Valorização e respeito às pessoas, são as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível;
- Compromisso com o resultado, sem ele não há êxito;
- Responsabilidade social, é a única forma de crescer em uma sociedade;
- Clientes; respeito e amizade para cumprir sempre o combinado em preço, prazo e qualidade dos serviços;
- Parceiros: transparência e gratidão que nos permite ser uma empresa bem informada, atualizada e completa;
- Colaboradores: valorização de talentos internos, possibilitando crescimento contínuo e a realização de sonhos.

De acordo com NEWMAN e WARREN (1980), o diagnóstico organizacional é uma análise ampla da organização que deve ser feita de modo temporal e espacial. Este diagnóstico visa elencar os desvios de desempenho; analisar o ambiente interno e externo, buscando identificar os procedimentos falhos, e posteriormente trata-los ou adequá-los para o melhor funcionamento da empresa.

Para que a empresa possa fazer a caminhada desde o ponto de partida, o empresário precisará traçar como será essa travessia. Desta forma, aproveitando as oportunidades, minimizando as ameaças, contando com os pontos fortes e corrigindo as fraquezas, quais são os resultados pretendidos em cada etapa da travessia ao

longo de um período de curto, médio e longo prazo. Ou seja, o empresário vai elaborar os objetivos gerais e funcionais, considerando todas as potencialidades e limitações existentes do momento.

Atualmente a empresa X possui apenas um concorrente que fornece o mesmo serviço com valores de pacote relativamente mais baixos comparados ao da empresa em estudo. Essa diferença de valores não interfere na fatia de mercado em que a empresa em estudo está inserida, uma vez que, os clientes possuem satisfação com os serviços prestados pela mesma.

2.3.3 Mercado Fornecedor

Para MEREDITH e SHAFER (2002) o setor de produção não é caracterizado apenas para as organizações. Ele é necessário também para as atividades pessoais e laborais das pessoas, independente da função que exercem. As pessoas podem atuar na produção, produzindo produtos de qualidade de satisfação ao cliente atribuindo valor aos insumos, sejam através de informações, relatórios, serviços, produtos ou até feitos pessoais.

Segundo CHIAVENATO (2010) O produto ou o serviço é o resultado da produção da empresa, procurando produzir com eficácia e segurança, devido a competitividade no mercado, onde a da empresa e parte de a missão da empresa de servir a sociedade. O produto ou serviço representa todo o processo de conhecimentos e competências adquirido criando, inovando e transformando em resultado seus objetivos. Assim, raramente, a empresa produz um único produto ou um único serviço.

- Companhia Paranaense de Energia (COPEL), responsável por alugar os postes de energia para a passagem da rede e transferências de dados para que a internet chegue aos lares dos clientes e do mercado consumidor. Por conta dessa relação entre empresa e COPEL, é paga uma taxa, que deve ser mensurado na apuração dos custos da transmissão do serviço.
- Empresa Dicomp Distribuidora, localizada na cidade de Londrina- Pr é responsável pela parte de equipamentos como droop, ancorador, alça, baap e rondana utilizado.

- A provedora de internet Zaaz fornece o link de internet usado pela empresa. A prestadora de serviço compra o link de internet e repassa para seus clientes pelo preço de revenda de acordo com a quantidade de megas de internet.
- A empresa DPR Telecomunicações- Fibra Óptica fornece os cabos de fibra óptica, cdo, cto, cordoalha entre outros produtos usados na instalação da internet para os clientes.
- Por fim a empresa Online Antenas responsável por fornecer antenas, cabo de rede, conector entre outros itens também utilizados na instalação dos equipamentos para receptor da internet.

Segundo Martins (2006) a finalidade da empresa existir para produzir um produto ou prestar um serviço final, sendo objetivo a empresa possibilitar um custo para o consumidor.

Assim sendo, a empresa em estudo não fabrica seus próprios produtos, deste modo conta com fornecedores para atender a demanda do mercado.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica faz parte da gestão da organização, seu objetivo é estudar os ambientes externo e interno da empresa, avaliando o poderio da organização e suas oportunidades perante o mercado que está atuando.

Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2010) as estratégias são os planos responsáveis em assegurar o alcance de resultados condizentes com a missão e os objetivos gerais, que permitam à organização ajustar seus pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades de seu ambiente.

A análise ambiental representa uma das etapas do planejamento estratégico, e leva em conta, no âmbito externo à organização, o microambiente (forças político-legais, tecnológicas, econômicas, sociais), o ambiente operacional (clientes, concorrentes que ofertam os mesmo produtos/serviços, concorrentes que ofertam produtos/serviços substitutos, fornecedores de produtos/serviços e grupos de interesses especiais), o qual algumas de suas variáveis podem serem vistas do ponto de vista da análise setorial, e o ambiente interno (cultura, estrutura, recursos). Os administradores devem possuir uma equilibrada preocupação com estes ambientes, pois é desta interação que as organizações, como sistemas abertos, garantem o seu crescimento e a sua sobrevivência (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008).

No entanto, não basta um propósito ou uma boa disposição para concretizar uma situação futura desejada. É necessário elaborar planos, estabelecer políticas, definir caminhos a serem percorridos e efetivar ações para viabilizar esses desejos. Todos os elementos citados e reunidos permitem uma definição do que é a estratégia empresarial: Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 14).

Para Oliveira (2011, p. 5) estratégia é definida como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. O autor também define o termo “estratégico”

No entanto, Matos, Matos e Almeida (2008, p. 189) definem estratégia como “a maneira pela qual a organização pretende atingir objetivos, atuando no ambiente por meio de tecnologias que lhe permitam realizar suas operações e produzir bens ou serviços”.

Para Ansoff (1990), a estratégia refere-se à utilização dos vários recursos empresariais que estão à disposição dos empresários, os quais se incluem os recursos financeiros, humanos, e técnicos.

Contudo, Porter (2004) utiliza o termo estratégia competitiva para as estratégias em nível de negócios e o define como ações ofensivas ou defensivas com a finalidade de criar uma posição defensável em um setor, o que permite que as empresas enfrentem com sucesso as cinco forças competitivas deste setor, e assim, obtenham um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

Para um bom mapeamento da empresa existem algumas matrizes que auxiliam na identificação como indicadores, dentre elas a Matriz BCG, Matriz SWOT e Matriz Ansoff.

3.1 MATRIZ BCG

Segundo KOTLER (2000), a Matriz BCG apresenta, no eixo vertical, a taxa de crescimento anual do produto no mercado, sendo que esse eixo varia de 0 a 20 por cento; portanto, uma taxa de crescimento de mercado acima de 10 por cento é considerada alta. O eixo horizontal sinaliza a participação relativa do produto no mercado em relação ao seu maior concorrente.

Figura 1- Representação Matriz BCG



Fonte: Adaptado pela Autora, (2023).

A matriz BCG é dividida em 4 quadrantes, nos quais cada um possui uma determinada característica, sendo eles classificados em: Estrela, Vaca Leiteira, Ponto de Interrogação e Abacaxi. Para BOONE e KURTZ (1998, p. 124), a matriz BCG é representada uma matriz de quatro quadrantes, que assinalam a fatia do mercado, o percentual do mercado controlado pela empresa e o crescimento potencial do mercado, cada um indicando um tipo diferente de negócio.

- **Produtos Estrela:** são produtos/serviços que geram muito lucro, mas também exigem muito investimento.

Estrelas em geral, são linhas de negócios ou produtos que saem da condição de pontos de interrogação e se tornam bem-sucedidos. Um negócio-estrela é, normalmente, o líder de um mercado em rápida expansão, mas que ainda não gera muito caixa para a organização. A empresa deve continuar investindo grandes parcelas de recursos, a fim de enfrentar o ataque dos concorrentes, consumindo caixa, em vez de gera-lo (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 150).

- **Produtos Vaca Leiteira:** são produtos/serviços que geram muito lucro e não exige muito investimento.

Alimentadores de caixa ou vacas leiteiras estão inseridos em mercados com pequenas taxas de crescimento, mas que possuem uma participação relativa boa. Representam as linhas de negócios geradoras de caixa, uma vez que demandam poucos recursos para sua manutenção. A organização os usa para poder financiar outras linhas classificadas como criança-problema ou como produtos-estrela (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 150).

- **Produtos Ponto de Interrogação:** são aqueles produtos/serviços que causa certa dúvida, pois não tem muita saída.

Pontos de interrogação ou crianças-problema são os negócios ou produtos da empresa que operam em um mercado de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa. Essa linha de negócios ou de produtos pode apresentar, no futuro, resultados satisfatórios para a organização, uma vez que o mercado está em franco crescimento. Porém, como a sua participação é baixa, ela pode se transformar em uma linha não rentável para a empresa. Para que ela seja viável, será preciso investir muito no negócio, para talvez aumentar a participação ou, ao menos, seguir os mesmos

passos do líder, não diminuindo ainda mais o seu espaço (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 150).

- **Produtos Abacaxi:** são serviços que não tem boa margem de vendas e não rendem muito para a empresa.

Pesos ou abacaxis são aqueles que possuem participação fraca em mercados com baixo crescimento e estão em fase de declínio, gerando baixos lucros ou até mesmos perdas para a empresa. Neste caso a estratégia a ser adotada é a do desinvestimento, liquidando ou vendendo essa linha de negócios ou produtos (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 151).

A empresa em questão fornece serviços em duas categorias: internet via rádio e fibra óptica. A internet via rádio é atualmente considerada uma fonte constante de receita, pois possui uma estabilidade no mercado e requer um investimento menor em comparação com a fibra óptica. Sendo o serviço mais antigo oferecido pela empresa, a internet via rádio oferece um sinal de qualidade a um preço mais acessível aos consumidores, além de alcançar áreas rurais onde a fibra óptica não está disponível.

Cientes e contribuem significativamente para os lucros da empresa. Por outro lado, a fibra óptica é estratégica como uma estrela devido ao seu crescimento contínuo no mercado e ao alto investimento necessário, pois é uma tecnologia de ponta que pode transmitir informações digitais a velocidades próximas à luz por longas distâncias sem perda de qualidade, sem a necessidade de eletricidade.

Quadro 1- Matriz BCG Empresa de Telecomunicações

	Participação de mercado	
	Alta	Baixa
Alta	ESTRELA	PONTO DE INTERROGAÇÃO
	Fibra óptica	
Baixa	VACA LEITEIRA	ABACAXI

	• Via rádio	
--	--	--

Fonte: Autora do trabalho(2023).

3.2 MATRIZ SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta extremamente importante e muito utilizada no planejamento estratégico para conhecer o campo em que a empresa atua, levantando dados sobre o ambiente interno e externo, na qual a mesma dispõe de grande utilidade no processo decisório. Todavia, “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos” (SERRA, TORRES E TORRES, 2004, p. 28).

O meio interno é composto pelas forças e fraquezas existentes na organização e estão dentro do controle dos gestores, como disponibilidade de capital e competência dos funcionários. Já o meio externo não está sob o controle dos dirigentes da empresa, porém os mesmos precisam conhecê-los para saber quais as medidas a serem tomadas para evitar problemas e criar vantagens sobre a concorrência.

Figura 2- Representação Análise SWOT



Fonte: Adaptada pela autora(2023).

Com base nos dados coletados, pode-se verificar a matriz SWOT da empresa de telecomunicações objeto de estudo no quadro a seguir.

Quadro 2- Matriz SWOT Empresa de Telecomunicações

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Forças	Fraquezas
-Variedade de Planos: Oferece uma gama diversificada de planos de internet, atendendo tanto consumidores residenciais quanto empresas, adaptando-se às diferentes necessidades. -Ampla Infraestrutura: A empresa possui uma sólida infraestrutura de redes de internet, incluindo tecnologias de fibra ótica e rádio, permitindo um alcance abrangente e alta qualidade de conexão.	- Desafios de Concorrência: Enfrenta a competição de outros provedores de internet, alguns dos quais podem oferecer preços mais competitivos ou serviços diferenciados. -Dependência de Terceiros: A dependência de fornecedores de infraestrutura pode resultar em vulnerabilidades, como manutenção no serviço caso haja problemas externos.
Oportunidades	Ameaças
Expansão de Serviços: Além dos serviços de internet, a empresa pode explorar oportunidades de oferecer serviços adicionais, como streaming de vídeo, segurança online -Tendências Tecnológicas: A crescente demanda por conectividade de alta velocidade e qualidade abre caminho para oferecer serviços avançados, como 5G e fibra ótica.	-Concorrência Intensa: A competição acirrada no setor de provedores de internet pode resultar em pressão sobre os preços e margens de lucro. -Mudanças Tecnológicas Rápidas: O avanço tecnológico constante exige investimentos contínuos em atualizações de infraestrutura e serviços para permanecer relevante.

Fonte: Autora do trabalho(2023).

A empresa possui processo produtivo na prestação de serviço e atendimento ao cliente com autonomia e eficiência. A matriz SWOT citada anteriormente é uma ferramenta que possibilita o gestor visualizar o segmento da empresa no ambiente interno e externo. A partir dos principais elementos da matriz SWOT, foi elaborado o diagnóstico da Mariz SWOT CRUZDA.

A Matriz SWOT CRUZADA, denominada por alguns autores como matriz TOWS, propõe aos gestores cruzar os fatores internos e externos com o objetivo de confrontar seus pontos fortes e fracos para analisar de uma maneira mais inteligente.

Segundo ANDRADE (2019), afirma que a análise SWOT CRUZADA é utilizada para construir possibilidades estratégicas após a obtenção dos resultados da análise SWOT.

Isso é feito por meio do cruzamento das informações da SWOT, ou seja, ela tem o papel de apresentar como as oportunidades e as ameaças externas podem ser ajustadas com as forças e fraquezas internas da empresa, possibilitando a criação de novas estratégias mais precisas para a mesma. Pode-se visualizar o quadro da matriz TOWS na figura 5.

Figura 3- Representação Análise SWOT Cruzada

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS	Forças (S) Liste 5 a 10 forças internas aqui	Fraquezas (W) Liste 5 a 10 fraquezas internas aqui
	Oportunidades (O): Liste 5 a 10 oportunidades externas aqui	Estratégias SO (Forças e Oportunidades): Crie estratégias que usem as forças internas para obter vantagens sobre as oportunidades externas	Estratégias WO (Fraquezas e Oportunidades): Crie estratégias que usem as oportunidades externas superando as fraquezas
Ameaças (T): Liste 5 a 10 ameaças externas aqui		Estratégias ST (Forças e Ameaças): Crie estratégias que usem as forças para evitar ameaças	Estratégias WT (Fraquezas e Ameaças): Crie estratégias que minimizem as fraquezas para evitar ameaças

Fonte: Andrade(2019).

De acordo com Andrade (2019), podemos observar as seguintes abordagens estratégicas:

- a) Estratégias SO (Forças e Oportunidades): consiste na junção das forças internas com as oportunidades externas. Seu objetivo é aumentar e aperfeiçoar as forças para que as oportunidades sejam bem aproveitadas, se tornando vantagens competitivas.
- b) Estratégias ST (Forças e Ameaças): consiste na junção das forças internas com as ameaças externas. Nela, são desenvolvidas estratégias de confronto que utilizam os pontos fortes da empresa para diminuir as ameaças.

c) Estratégias WO (Fraquezas e Oportunidades): consiste na junção das fraquezas internas e oportunidades externas. Seu objetivo é analisar as fraquezas de forma a tentar superá-las para aproveitar as oportunidades.

d) Estratégias WT (Fraquezas e Ameaças): consiste na junção das fraquezas internas e ameaças externas. Nela, são desenvolvidas ações defensivas para proteger a empresa, diminuindo o impacto das ameaças.

Abaixo a análise da empresa objeto de estudo:

- **Estratégia SO (Forças x Oportunidades):** A empresa tem a capacidade de oferecer uma ampla gama de planos de internet que atendem a diversos segmentos, desde consumidores residenciais até empresas. Isso lhe confere uma vantagem competitiva, pois pode atrair uma base diversificada de clientes, além de Uma infraestrutura sólida de redes, que inclui tecnologias de fibra ótica e rádio, permite à empresa oferecer uma alta qualidade de conexão e um alcance abrangente. Essa capacidade reforça sua competência e capacidade de atender a uma variedade de necessidades de conectividade. Com base na variedade de planos e na infraestrutura robusta, a empresa tem a oportunidade de diversificar ainda mais seus serviços além de oferecer serviços adicionais, como streaming de vídeo e segurança online, pode resultar em aumento de receita e uma base de clientes mais leal e engajada, e juntamente com a demanda crescente por conectividade de alta velocidade e qualidade proporciona uma oportunidade ideal para a empresa. Com sua ampla infraestrutura, pode explorar as tendências tecnológicas emergentes, como serviços 5G e fibra ótica avançada.
- **Estratégia ST (Forças e Ameaças):** A empresa pode usar sua diversidade de planos como um diferencial competitivo diante da intensa concorrência. Ao oferecer uma ampla gama de opções de internet, pode atingir diversos grupos de consumidores e empresas, atendendo suas necessidades específicas. Essa abordagem permite que a empresa mantenha preços competitivos, expanda sua base de clientes e combata a ameaça de pressões de preço e margem de lucro. Além disso, a infraestrutura de rede robusta da empresa oferece uma vantagem significativa, permitindo enfrentar o desafio das rápidas mudanças tecnológicas. Ao atualizar consistentemente sua

infraestrutura e adotar tecnologias emergentes, a empresa pode continuar oferecendo conexões de alta qualidade e permanecer relevante em meio a constantes avanços tecnológicos. A diversidade de planos também pode mitigar a ameaça representada pelas rápidas mudanças tecnológicas. Ao oferecer planos que atendem às diversas necessidades dos clientes e dos negócios, a empresa garante que seus serviços permaneçam relevantes independentemente das mudanças tecnológicas. Por exemplo, fornece planos com diferentes velocidades e recursos pode atender tanto aos buscadores avançados quanto aos que preferem soluções estáveis. Aproveitando sua sólida infraestrutura, a empresa também pode enfrentar uma concorrência acirrada. Ao oferecer conexões confiáveis e de alta qualidade com ampla cobertura, pode atrair clientes que valorizam a estabilidade, mesmo que isso signifique um preço um pouco mais alto. Essa estratégia tem o potencial de diferenciar a empresa no mercado competitivo e combater a pressão de preços.

- **Estratégia WO (Fraquezas e Oportunidades):** Para enfrentar os desafios da concorrência, uma empresa pode considerar a expansão de seus serviços além do fornecimento de internet. Ao oferecer serviços adicionais, como streaming de vídeo e segurança online, a empresa pode se diferenciar dos concorrentes e atrair mais clientes. Investir em tecnologias como 5G e fibra ótica confere à empresa maior controle sobre sua infraestrutura e reduz a vulnerabilidade a questões externas. Essas tecnologias também se alinham bem com a crescente demanda por conectividade avançada. Ao combinar as oportunidades de expansão de serviços e tendências tecnológicas, uma empresa pode criar uma abordagem mais competitiva. A oferta de serviços de ponta, como 5G e streaming de vídeo, atende não apenas à demanda do cliente, mas também contrabalança os desafios da concorrência, atraindo consumidores que buscam ofertas inovadoras. A expansão dos serviços também pode atenuar a vulnerabilidade da dependência de terceiros. Ao diversificar suas ofertas com serviços como streaming de vídeo e segurança online, a empresa não apenas amplia sua base de clientes, mas também diminui o risco de problemas externos impactarem todos os aspectos de suas operações.

- **Estratégia WT (Fraquezas e Ameaças):** A dependência de fornecedores externos (fraqueza) pode ser agravada pela possibilidade de problemas externos, como contínuo na infraestrutura, afetando a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes (ameaça). Isso pode resultar em uma situação vulnerável em que a empresa está enfrentando uma fraqueza interna que é agravada pelas ameaças externas. A competição acirrada no mercado (fraqueza) pode ser amplificada pela competição intensa no setor de provedores de internet (ameaça). Isso poderia colocar ainda mais pressão sobre os preços e margens de lucro da empresa, tornando difícil alcançar um crescimento sustentável. A rápida evolução tecnológica (fraqueza) é agravada pelas mudanças tecnológicas rápidas (ameaça), que tiveram investimentos contínuos para acompanhar o ritmo. A incapacidade de investir em atualizações em versões pode levar a perdas de clientes para empresas que oferecem tecnologias mais avançadas.

3.3 MATRIZ ANSOFF

A Matriz Ansoff é uma ferramenta utilizada para o estudo de produtos ou linhas de negócio existente ou novo na empresa, em comparação com a sua desempenho nos mercados atuais e também nos mercados futuros. Segundo ANSOFF (1990) a matriz tem como objetivo principal mostrar o crescimento de produtos procurando criar oportunidades para a empresa crescer. A Matriz pode ser usada a partir do momento em que você está mapeando o portfólio de produtos da sua empresa, você irá analisar a receita criada pelos produtos, e vai comparar e definir a estratégia para esse crescimento.

O *marketing* e sua aplicação têm procurado tratar as implicações usando benefícios inovadores com propostas ao longo do tempo, atendendo as necessidades através da criação permanente e competitiva ao vender seus produtos. Compreender que o marketing uma ferramenta de gestão que visa conhecer, entender o cliente com exposição do produto ou serviço satisfazendo suas necessidades de consumidor.

O *marketing* é considerado melhor aplicação e benefícios gerando entusiasmo e empolgação sobre o negócio definindo planos para levantar

investimentos promovendo discussão a respeito do que vem sendo oferecido no mercado quanto ao desenvolvimento de habilidades, assim inovando propostas competitivas.

SERRATORRES E TORRES (2003) definem estratégia como sendo um conjunto de meios utilizados pelas empresas para alcançarem seus objetivos, onde sob a forma de um processo, envolve decisões quanto à definição de produtos e serviços para determinados mercados e clientes, e também decisões quanto a posição da empresa perante os seus concorrentes.

Nesta perspectiva sobreviver num mercado competitivo e dinâmico na atualidade, as empresas precisam operar de maneira flexível, eficaz e integrada em termos de informação, de equipamentos e principalmente de pessoas. Assim sendo o marketing como uma segmentação de mercado no setor automobilístico, será vista como ferramenta na administração.

- **Penetração no mercado:** a organização procura ganhar melhor e maior posicionamento no mercado com os produtos que já existentes no portfólio, com o objetivo de fazer com que o cliente que não faz o uso desses produtos comecem a utilizá-los. Penetração de Mercado consiste em buscar maiores vendas para os clientes atuais sem alterar os seus produtos, por meio de ações como redução de preço, aumento da propaganda e busca de maior exposição (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 148).

- **Desenvolvimento de mercado:** a organização procura por novos mercados para comercializar seus produtos, podem ser novos segmentos de mercado ou novos canais de distribuição. Desenvolvimento de mercado visa identificar e desenvolver novos mercados para os produtos já existentes, como mercados demográficos, geográficos ou institucionais (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 149).

- **Desenvolvimento de produto:** a organização atua no mesmo mercado, mas com a oferta de novos produtos que, se encaixam no perfil e despertam o interesse dos seus consumidores. Esta estratégia pode passar pela melhoria ou atualização dos produtos que já oferece, mas também pode passar pela oferta de produtos totalmente diferentes. Normalmente é uma estratégia que implica, para além de um intenso estudo de mercado, investimentos consideráveis em investigação e desenvolvimento, é uma estratégia adequada a marcas que possuem liderança no mercado. Desenvolvimento de Produto procura oferecer produtos novos

ou modificados para os mercados já existentes. Diversificação busca iniciar ou comprar negócios estranhos a seus produtos ou mercados atuais (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 149).

- **Diversificação:** a organização vai procurar atuar em novos mercados, com novos produtos. Esta é a estratégia, considerada arriscada, pois faz-se necessário um cuidado maior ao estudar as possibilidades para assim desenvolver novos produtos e explorar novos mercados. A organização tem de sair da sua zona de conforto. Normalmente só se aposta nesta estratégia depois de esgotar as potencialidades das outras estratégias. Estratégia de mais risco por combinar um produto novo com um mercado novo por se tratar de variáveis desconhecidas, onde a empresa tem que se preocupar em ter boa comunicação, credibilidade nesse novo mercado. ANSOFF(1979).

Para construção da Matriz Ansoff foram levantadas informações retiradas das conversas com o gestor da empresa, em conjunto com as observações feitas no campo de estudo, conforme o quadro a seguir.

Quadro 3- Matriz Ansoff Empresa de Telecomunicações

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

Fonte :Autora do trabalho(2023).

A penetração de mercado consiste em aumentar a venda tanto da fibra óptica quanto a internet via rádio buscando chamar a atenção de novos clientes através de divulgações em plataformas digitais.

4 ORGANIZAÇÃO

A organização pode ser entendida como um conjunto de departamentos e instalações, juntamente a uma visão, unem esforços para o cumprimento de metas e a geração de resultados. “Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”. (OLIVEIRA, 2006, p.63). Por meio da definição trazida por Oliveira, decorre os assuntos referentes a história da organização utilizada como objeto de estudo deste trabalho. Através destes assuntos é possível visualizar a organização e seus processos operacionais e levantar informações necessárias para o desenvolvimento do plano de ação.

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Segundo o dirigente da empresa, inicialmente a mesma trabalhava somente com concerto de materiais eletrônicos e instalações de som automotivo. No ano de 2010 o gestor identificou uma oportunidade no ramo das telecomunicações, haja vista que naquele período não havia internet na cidade a não ser a ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) da operadora Oi, que na época não supria a necessidade dos moradores.

Diante disso o mesmo decidiu abrir um provedor que inicialmente disponibilizava apenas a internet via rádio. Foi no início do ano de 2018 através de muitas pesquisas de mercado a empresa decidiu disponibilizar também a internet via fibra óptica, decisão que alavancou o crescimento e a rentabilidade da empresa, trazendo novos clientes e parcerias.

Hoje a empresa de telecomunicações é a pioneira no ramo e atende cerca de 1200 clientes na cidade em que opera, mostrando ser um negócio promissor que cresce a cada dia.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O organograma pode ser descrito como uma representação gráfica dos departamentos de uma empresa que demonstra todas as funções e os níveis

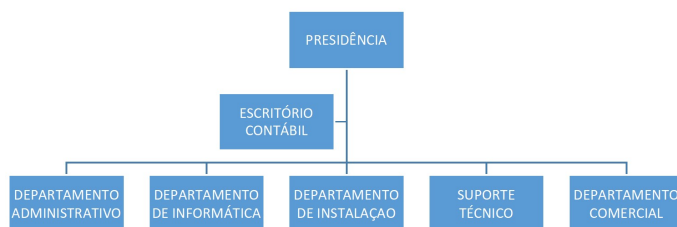
hierárquicos da organização e a comunicação entre eles. De acordo com Oliveira (2006), “Organograma da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”. Para Oliveira, estrutura organizacional também é definida como:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. (OLIVEIRA, 2014, p. 13).

A empresa não possui um organograma bem definido, pois os funcionários realizam mais de uma função além de não possuir autonomia para realizar determinadas decisões. Esta projeção de organograma será proposta como melhoria, sendo registrada no plano de ação em gestão localizado na página 55.

Podemos visualizar a projeção do organograma da empresa na figura 7.

Figura 4- Organograma Projetado Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho(2023).

4.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS

As unidades organizacionais consistem em setores ou departamentos que constituem a organização.

No organograma projetado a empresa foi dividida em: presidência, departamento administrativo, departamento de informática e departamento de instalação e manutenção de rede.

A presidência refere-se ao proprietário da empresa que responde legalmente pela mesma e desenvolve atividades como, compras, criação de estratégias, tomadas de decisão além de cuidar de toda a parte do marketing, admissão e desligamento de funcionários entre outras atividades.

O departamento administrativo trata-se de um intermediário responsável pelo controle do fluxo de caixa, controle de recebimentos via bancária, cobranças e atendimento de suporte via telefone/ whatsapp além da preparação de carnês de pagamento e o recebimento dos boletos.

O departamento de informática trata-se do monitoramento, manutenção e configuração dos equipamentos transmissores de internet dentro da empresa além do provedor e também é responsável pela fiscalização dos setores de suporte, manutenção, instalação e o controle de estoque.

O departamento de instalação e manutenção de rede trata-se da instalação das antenas e roteadores dos clientes, o mesmo também é responsável pela manutenção presencial de fios e dos aparelhos utilizados na instalação do serviço.

O departamento comercial é responsável pelo cadastro de novos clientes, recebimento de solicitações na alteração de cadastros, registro de solicitação de suporte além do recebimento do pagamento de mensalidades e serviços.

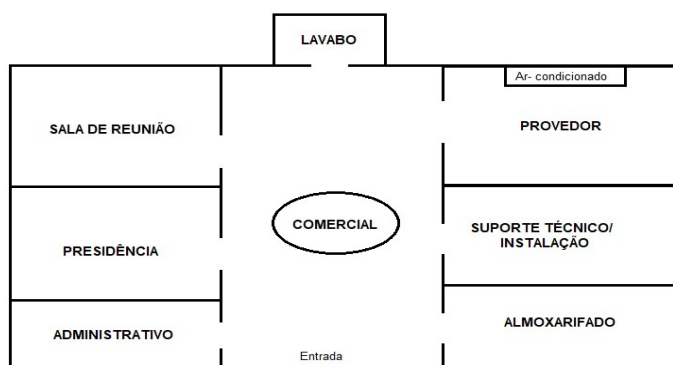
4.4 LAYOUT

Pode-se entender o layout como a locação dos processos, máquinas e equipamentos além do pessoal de produção dentro de um local ou espaço disponível, de modo que faça a organização trabalhar de maneira otimizada.

O arranjo físico procura uma combinação otimizada das instalações indústrias e de tudo que concorre para a produção, dentro de um espaço disponível. Visa harmonizar e integrar equipamento, mão de obra, material, áreas de movimentação estocagem, administração, mão de obra indireta, enfim, todos os itens que possibilitam uma atividade industrial. (PAOLESCHI, 2009, p. 207)

De acordo com Contador et. al. (2010), “Arranjo físico é definido como a disposição de máquinas, equipamentos e serviços de transporte em uma determinada área com o objetivo de minimizar o volume de transporte de materiais no fluxo produtivo de uma fábrica”.

Figura 5- Layout Empresa de Telecomunicações



Segue abaixo o layout da empresa de Telecomunicações:

Fonte: Autora do trabalho(2023).

A empresa é dividida em salas nas quais cada uma delas corresponde a um setor da organização.

4.5 PROCESSOS OPERACIONAIS

Os processos operacionais referem-se a como a empresa irá funcionar, sua organização, etapas, rotina, tarefas e como são divididas, até chegarem a seu objetivo de vendas ou produção. Toda empresa possui um processo para o desenvolvimento de suas atividades, conhecê-lo é fundamental para a eficiência das suas operações. Para Oliveira (2006), “Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”. O

fluxograma facilita a visualização de um processo, além de propor melhorias e inovações nos setores da organização.

4.5.1 Fluxograma Horizontal

O fluxograma horizontal tem por objetivo representar o início das atividades, demonstrando a sequência das tarefas a serem desenvolvidas para se, analisar o processo detalhadamente. De acordo com Oliveira (2013, p. 264) "Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo".

O fluxograma horizontal também pode ser entendido como:

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

Figura 6- Projeção fluxograma da empresa

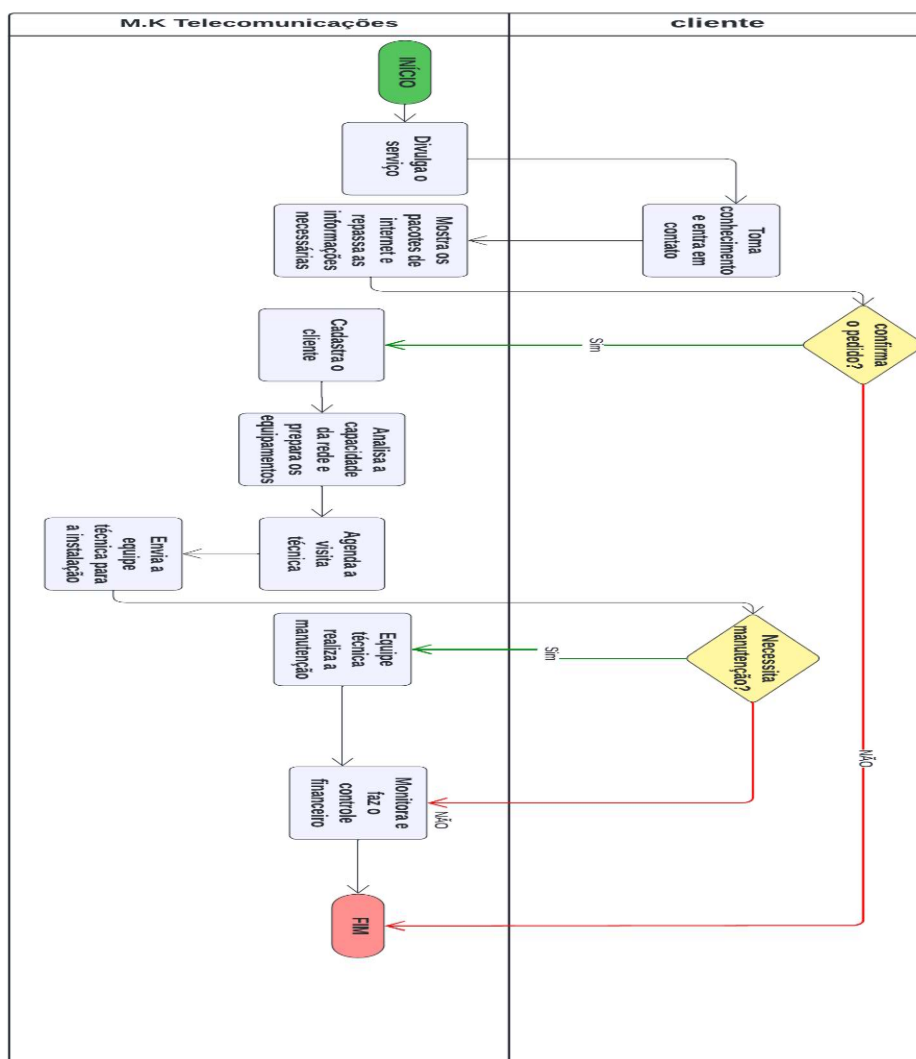
Fonte: Autora do trabalho(2023).

O processo da organização começa com a divulgação do serviço que a empresa realiza através de suas redes sociais e também pelos próprios clientes que acabam indicando o serviço para amigos e vizinhos.

Assim que um possível cliente entra em contato com a empresa o setor comercial mostra os pacotes de internet e a tabela de preços, caso o cliente concorde o responsável pelo cadastro colhe todas as informações necessárias como endereço e documentos pessoais para dar continuidade no processo, em sequência é confirmado o cadastro.

Após a confirmação do cadastro é agendado o dia da visita da equipe técnica para a instalação.

Então o funcionário encarregado prepara toda a documentação necessária para a assinatura do contrato, cadastra os equipamentos que serão destinados ao



cliente, e libera os equipamentos necessários para a equipe técnica. Em sequência o processo passa para a visita técnica.

O processo de instalação começa com o repasse de informações dirigidas pelo setor comercial. A equipe sai das dependências da empresa e vai até o cliente com os equipamentos necessários, o contrato a ser assinado, o termo de ciência de instalação e o carnê de mensalidade. Após a papelada ser assinada e a instalação concluída a própria equipe faz a cobrança da instalação caso o cliente opte por pagar em dinheiro ou cartão. Depois da instalação o cliente recebe brindes personalizados que variam entre máscaras, canetas ou adesivos com a logo da empresa.

O atendimento comercial confere a papelada e o pagamento efetuado pelo cliente, repassa para o caixa da empresa, e encaminha os dados do novo cadastro para o técnico em informática que fica responsável por monitorar o provedor e realizar manutenções de dentro da empresa.

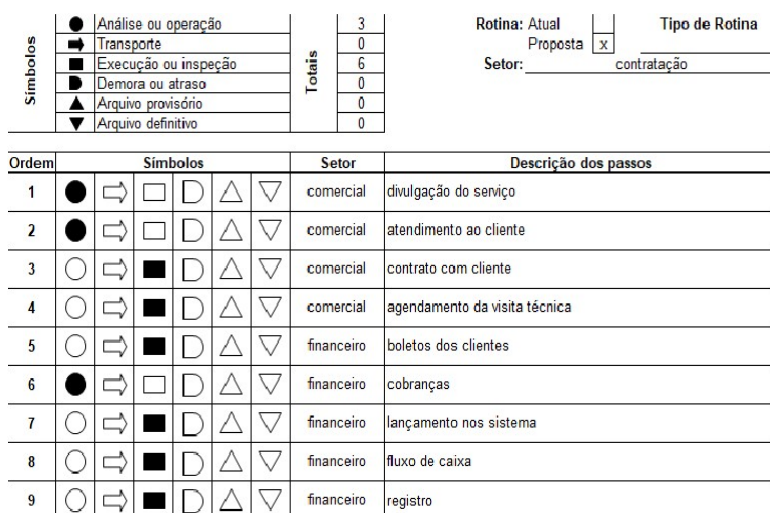
Caso necessário, a manutenção é solicitada pelo cliente diretamente com o suporte técnico, que encaminha assim que possível a equipe para realizar a manutenção ou a troca de fios e aparelhos. A empresa se responsabiliza totalmente pela manutenção, sendo assim o cliente não é cobrado pelo serviço.

4.5.2 Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical é utilizado para descrever a rotina dos processos, ele é formado por colunas verticais sendo específico os processos através de símbolos para sua descrição. Para Oliveira (2006, p. 255) “o fluxograma vertical também é denominado folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo.”

De acordo com a estrutura organizacional da empresa composta pelos departamentos descritos nas seções a cima foram montados os fluxogramas verticais, descrevendo os processos executados na empresa.

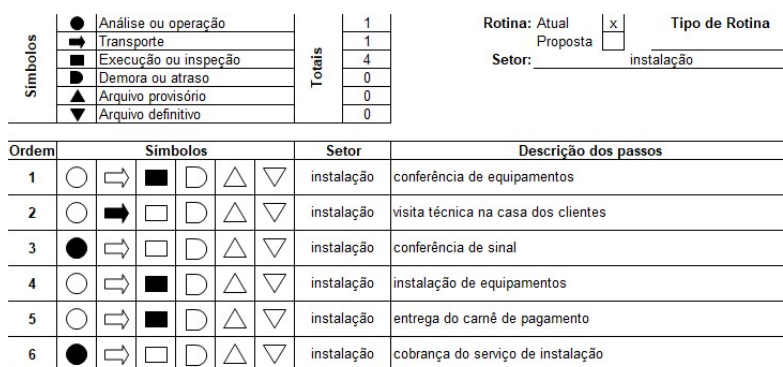
Figura 7- Fluxograma Vertical Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho(2023).

Nessa figura está apresentado o fluxograma que descreve o procedimento para adquirir o serviço de internet. A sequência tem início quando o cliente entra em contato com o setor comercial da empresa; em seguida, ocorre o agendamento da visita. Após a confirmação da instalação, o departamento financeiro emite o boleto onde é conduzido para o pagamento da visita e o carnê de pagamento mensal, posteriormente, registra-se essa informação no sistema.

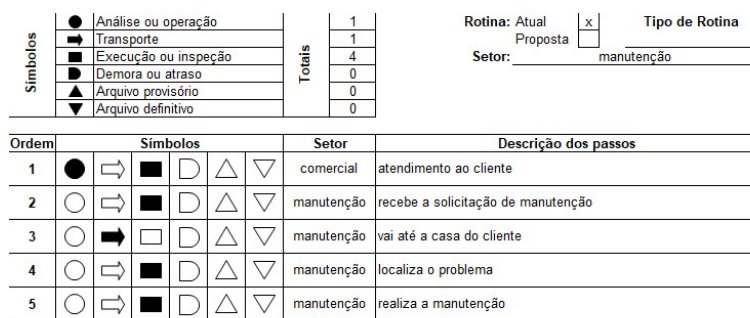
Figura 8- Fluxograma Vertical Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho(2023).

O fluxograma da figura 8 se refere ao processo de instalação do serviço. Iniciando com a conferência dos equipamentos no setor comercial. Em seguida a visita técnica é realizada e em seguida a instalação é concluída juntamente com a entrega do carnê de pagamento para o cliente e é realizada a cobrança da instalação.

Figura 9- Fluxograma Vertical Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho(2023).

Na figura 9 visualiza-se o processo de manutenção do serviço. Assim que o cliente realiza o contato com o setor comercial, o próprio solicita a manutenção para

o setor de manutenção para a visita técnica. Em seguida o problema é localizado e a manutenção é concluída.

5 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

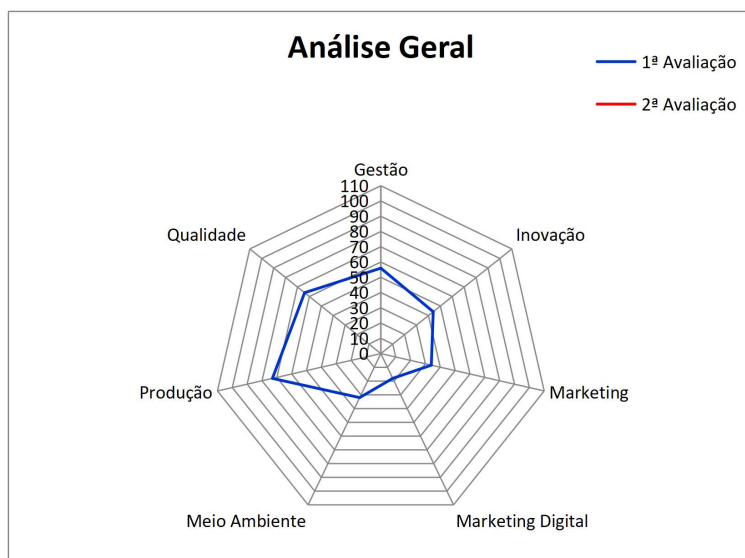
Neste tópico é possível observar a situação real da organização, encontrando seus pontos fortes e fracos. O diagnóstico empresarial foi aplicado para o levantamento da atual situação da empresa levando em consideração 7 dimensões, sendo elas a gestão, qualidade, prestação de serviço, marketing, meio ambiente, inovação e o marketing digital. De acordo com os autores Lacombe e Heilborn (2015, p. 165) conceituam o diagnóstico empresarial como “exame da situação de uma empresa, consubstanciando-o em conclusões sobre os aspectos analisados e com sugestões do que se deve fazer.”

O diagrama de Kiviat, também conhecido como gráfico de radiais ou gráfico de teia, é uma representação visual que utiliza linhas radiais para exibir dados multivariados em um formato bidimensional. Cada variável é representada por um eixo que se estende a partir do centro do gráfico.

Para analisar um diagrama de Kiviat, observe como as linhas se relacionam entre si. Uma variável mais distante do centro indica um valor mais alto para essa variável. Se todas as linhas estiverem equilibradas, pode indicar um bom equilíbrio entre as variáveis. Se uma linha se estender muito mais do que as outras, pode destacar uma área de preocupação. A interpretação do diagrama depende do contexto específico dos dados que você está analisando. Ele é frequentemente utilizado em avaliações de desempenho, comparações entre diferentes casos ou avaliação de competências em diversas categorias.

Diagrama Kiviat, também conhecido como gráfico de radar ou gráfico de estrela é um método gráfico para apresentar diversas variáveis geralmente correlacionadas que tendem a culminar em uma variável latente. É expresso na forma de um gráfico bidimensional de três ou mais variáveis quantitativas representadas em eixos que partem do mesmo ponto. (SOUZA,2019, p.4)

Gráfico 1- Análise Geral Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho(2023).

O gráfico 1 retrata uma análise geral da empresa, que demonstra que a mesma possui pontos a serem melhorados em todas as áreas analisadas. Pois, não possui nota máxima em nenhuma das dimensões. Além disso, em algumas dessas dimensões a empresa obteve uma classificação baixa, demonstrando oportunidades a serem estudadas.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

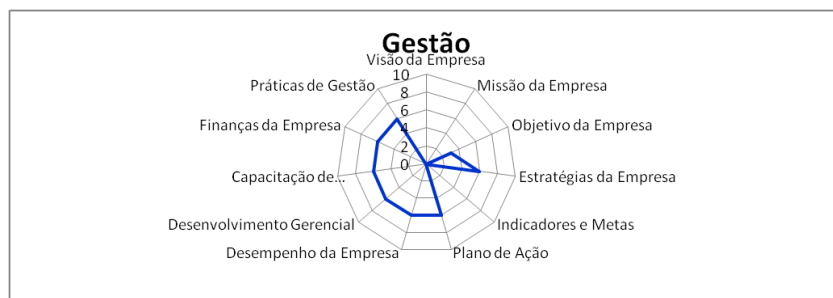
Neste capítulo encontra-se a apresentação dos resultados do diagnóstico empresarial de cada uma das áreas analisadas, onde foram discutidos os pontos positivos e os pontos críticos da organização.

6.1 GESTÃO

A gestão constitui-se um elemento fundamental de qualquer empresa, já que reflete diretamente nos resultados. Segundo Chiavenato (2021) a gestão é a forma pela qual as ações e operações da empresa são conduzidas para gerar os melhores resultados possíveis. A união entre estratégias bem definidas pelos gestores, em conjunto com seus colaboradores é importante para o funcionamento da empresa.

O gráfico 2 mostra o diagnóstico da empresa em relação à gestão:

Gráfico 2- Gestão da Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho(2023).

Na análise da gestão foram levantados alguns pontos, sendo eles, com relação à visão, missão, objetivo e estratégias da empresa, plano de ação, desenvolvimento da empresa, desenvolvimento gerencial, capacitação dos colaboradores, finanças e as práticas de gestão.

Os pontos com relação às estratégias da empresa e desenvolvimento gerencial foram pontuados com nota média. A empresa possui estratégias definidas com base em análises internas e externas, porém não estão documentadas e o

gestor sempre que disponível participa de treinamentos e aplica os conhecimentos na empresa para melhoria dos resultados.

Com relação à missão e a visão não estão definidas, os objetivos empresariais estão definidos sendo de conhecimento apenas do gestor.

Os dois pontos que podem ser melhorados são com relação a missão e visão da empresa e os indicadores. Na empresa apesar de existirem as estratégias os indicadores são utilizados somente em estratégias específicas.

O desempenho da empresa é acompanhado regularmente com a observação e análise de vários aspectos, como por exemplo, o financeiro, as vendas e atendimento.

No que diz respeito a capacitação dos colaboradores, ela ocorre regularmente, pois a empresa sempre disponibiliza cursos profissionalizantes para os colaboradores.

Na empresa ocorrem algumas práticas de gestão, onde nota-se que em algumas delas apresentam alguma melhoria.

No que tange as finanças, existe um controle de caixa.

6.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

A inovação de produto é o desenvolvimento ou a melhora de bens e/ ou serviços a serem lançados no mercado. Com a concorrência cada dia mais acirrada, faz-se necessário uma constante melhoria dos mesmos para se manter no mercado. Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020, p. 119):

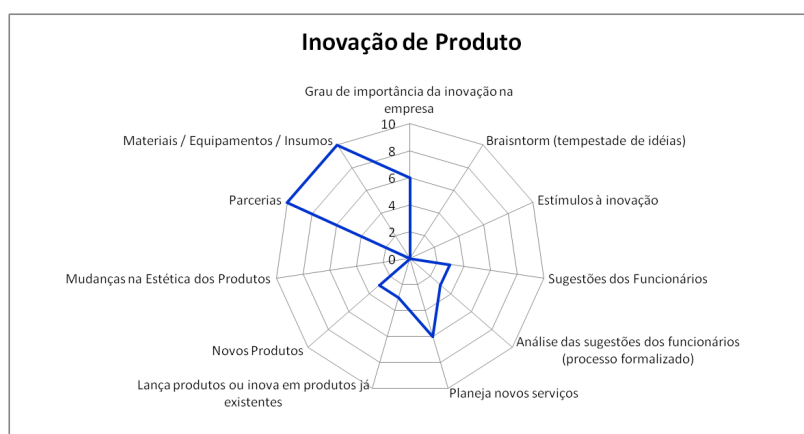
A inovação de produto e serviço é responsável por colocar novas ideias em prática incorporando-as em produtos e serviços. Inovação diz respeito a novas ideias. O projeto transforma as ideias em práticas. É por isso que a atividade de inovação de produto e serviço e a atividade de projeto estão diretamente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

Com relação à análise de inovação do produto a empresa foi avaliada quanto ao grau de importância da inovação, o *brainstorm*, aos estímulos a inovação, a sugestões e análises das sugestões dos funcionários, ao planejamento de novos

produtos, ao lançamento de novos produtos ou inovação de produtos já existentes, a mudanças na estética dos produtos, a parcerias a inovação relacionada a materiais, equipamentos e insumos.

No gráfico 3 é possível visualizar o posicionamento da empresa com relação a inovação:

Gráfico 3- Inovação de Produto Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho(2023).

Conforme o que foi observado e discutido na empresa, o grau de inovação não é considerado tão importante pela empresa, pois, ela inova apenas eventualmente para se manter no mercado.

A empresa recebe sugestões ou reclamações dos clientes, mas apenas quando eles entram em contato.

Na empresa os funcionários também podem trazer sugestões, mas isto ocorre informalmente e não tem nenhum tipo de incentivo aos colaboradores, a análise destas sugestões ocorrem eventualmente apenas quando existe alguma sugestão.

6.3 MARKETING

O marketing trata-se de uma importante área da administração. Este processo permite identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores e está muito além de comerciais e propaganda. Segundo Yanaze, Markus e Carrilho (2012, p. 5)

Marketing é a concepção e o desenvolvimento de determinado bem ou serviço e a forma como eles são elaborados, distribuídos, precificados e comunicados. Portanto, marketing nada mais é do que o planejamento adequado para a inserção e a manutenção de um produto no mercado.

A empresa não possui departamento específico para o marketing, o responsável por executar as atividades desta área é o próprio dirigente. No gráfico 4 podemos visualizar o marketing da empresa:

Gráfico 4- Marketing da Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho(2023).

A empresa não se preocupa com o marketing, não existe um planejamento de marketing. O contato com os clientes ocorre geralmente pelos vendedores e alguma comunicação direta com o gestor da empresa apenas por alguma necessidade do cliente. Atualmente a empresa utiliza poucos meios de divulgação tais como mídia interna, parcerias entre outros. As vendas ocorrem apenas com os vendedores nas

visitas aos clientes da empresa. Além disso, a análise do ciclo de vida do produto ocorre esporadicamente.

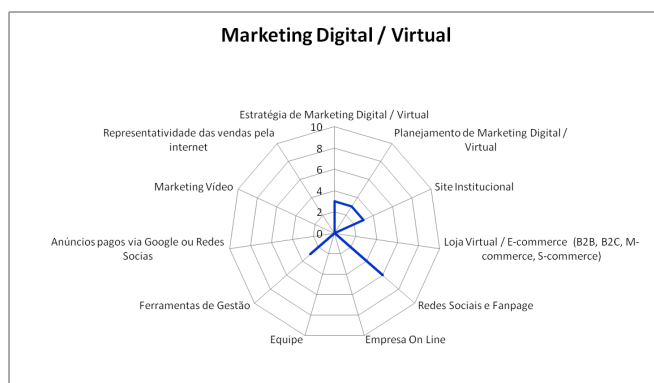
A empresa não possui catálogo pois não trabalha com a venda de produtos, possui página do instagram pouco movimentada utilizando apenas os números dos atendentes comerciais para o contato e esclarecimento das dúvidas de clientes.

6.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

O marketing digital é a promoção de marcas, produtos ou serviços por meio das mídias digitais. Segundo Las Casas (2019, p. 574) “marketing digital consiste nas estratégias voltadas para promover a empresa na Internet. Todas as ferramentas que ele oferece devem ser usadas para esse intento nos diferentes canais on-line, além de viabilizar a análise dos resultados em tempo real.”

No gráfico 5 visualizamos o marketing digital da empresa:

Gráfico 5- Marketing Digital Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho(2023).

O marketing digital não é explorado na organização e não existe equipe responsável. Além de que, não faz vendas pela internet. A empresa possui estratégia de marketing virtual, no entanto, está estruturada de maneira informal e é de conhecimento apenas do gestor.

Atualmente encontramos apenas um site institucional com informações e contatos desatualizados. Atualmente existe uma página da empresa no facebook,

com poucas postagens, um funcionário do setor comercial é encarregado de realizar as publicações.

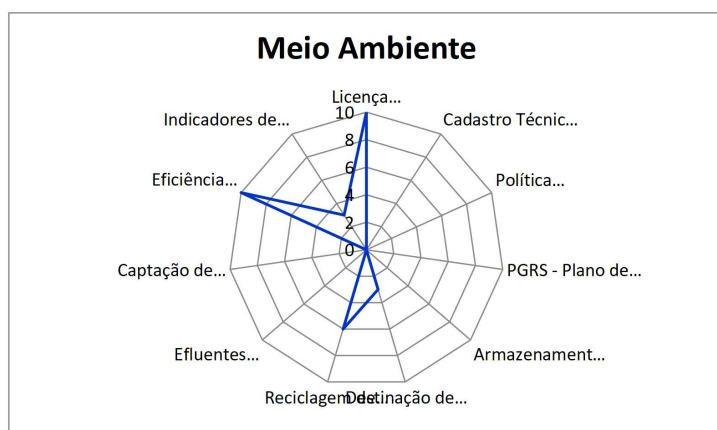
6.5 MEIO AMBIENTE

A questão ambiental trata-se de um fator muito relevante para as organizações. A preocupação com a questão ambiental envolve cada vez mais a sociedade e faz-se fundamental que as empresas consigam gerenciar os impactos dos seus serviços e produtos no meio ambiente. Barsano e Barbosa (2014, p. 91) dizem que:

A gestão ambiental é a ciência que estuda e administra o exercício de atividades econômicas e sociais de forma a utilizar de maneira racional os recursos naturais, renováveis ou não, visando preservar um meio ambiente saudável a todas as gerações. Essa ciência deve almejar o uso de práticas que garantam a conservação e a preservação da biodiversidade, a reciclagem das matérias-primas e a redução do impacto ambiental das atividades humanas sobre os recursos naturais.

No gráfico 6 encontramos o diagnóstico da empresa com relação as questões ambientais:

Gráfico 6- Meio Ambiente Empresa de Telecomunicações



Fonte: Autora do trabalho(2023).

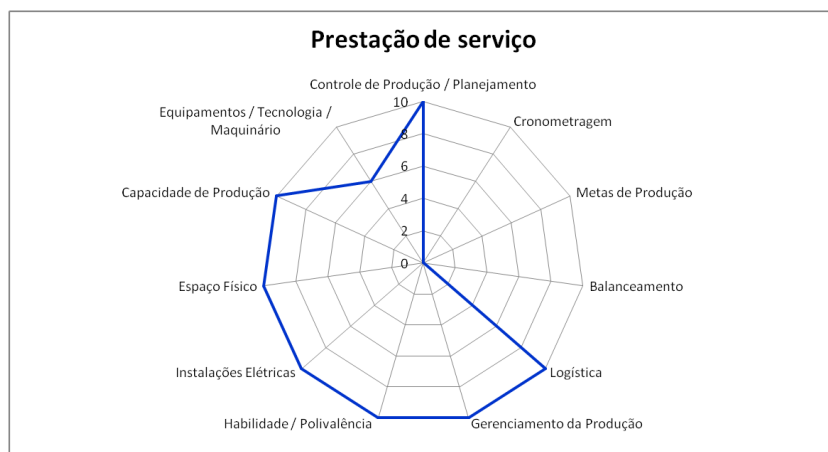
Com relação ao meio ambiente, a empresa não possui destinação correta para seus resíduos. Encaminha o lixo eletrônico e os demais resíduos para determinadas empresas que comprem esses materiais, e não fazem o acompanhamento depois que esse material sai das dependências da empresa.

6.6 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

A prestação de serviços é uma forma de troca de um recurso intangível, como um conhecimento específico ou habilidade, por alguma compensação, mundo dos negócios, a prestação de serviços é a troca de um serviço por um pagamento ou ativo financeiro. Para Cardoso e Cunha (2005, p. 34) prestar serviço é um ato de relacionamento humano, em que o cliente solicita ao prestador um serviço específico.

O Gráfico 7 traz o gráfico radar com relação a prestação de serviço:

Gráfico 7- Prestação de Serviço Empresa de Telecomunicações



Encontramos vários pontos positivos com relação à prestação de serviço, Além de que, os funcionários são capazes de operar em diversos setores da organização, pois possuem capacitação. As instalações elétricas estão de acordo com as necessidades da organização.

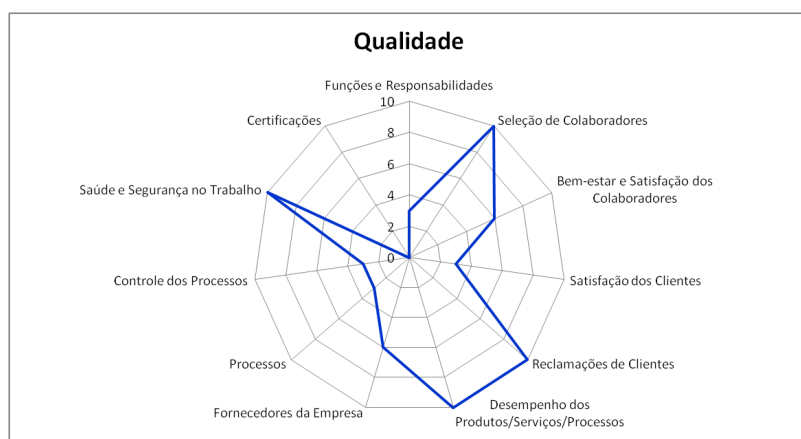
Por se tratar de uma prestação de serviço, a empresa não se preocupa com cronometragem de produção, metas de produção e nem com balanceamento, pois não se aplica a realidade da empresa.

Com relação aos equipamentos, tecnologias e maquinário da empresa, de acordo com o gestor a empresa busca de novas tecnologias e novos equipamentos raramente ou quando faz- se necessário.

6.7 QUALIDADE

A qualidade é uma estratégia em que o empresário pode analisar e manter o que os clientes buscam, para satisfazer as suas necessidades. No ambiente empresarial encontra-se a qualidade em diversas partes, como nos processos, nas pessoas, nos produtos, entre outros. Para Kirchner, Kaufmann e Schmid (2008, p. 8) acrescentam que “qualidade é o atendimento de exigências e expectativas de clientes.”

O Gráfico 8 relação às questões avaliadas sobre a qualidade:



Na qualidade existem alguns pontos positivos, sendo eles, desempenho de produtos, saúde e segurança do trabalho, reclamações de clientes e a seleção de colaboradores.

As reclamações dos clientes se houverem são registradas e tratadas e, o cliente é informado da solução, os fornecedores da empresa são avaliados.

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

A empresa não possui nenhuma certificação acreditada por clientes.

7 PLANO DE AÇÃO

Com a aplicação do diagnóstico empresarial foram levantados pontos a serem melhorados na empresa. Através do plano de ação serão discutidos os pontos e como poderão ser melhorados.

7.1 GESTÃO

Na gestão foram identificados alguns pontos a serem melhorados, conforme o quadro 4:

Quadro 4- Cronograma de Ações Gestão

ÁREA	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO	GESTÃO
PONTO DE MELHORIA	Visão da empresa	Missão da empresa	Objetivo da empresa	Organograma
SITUAÇÃO	A visão não está definida	A missão não está definida	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas do dirigente	A empresa não possui um organograma bem definido e documentado.
O QUE FAZER?	Desenvolver a visão de forma que esta fique definida e registrada sob forma escrita e capacitar os colaboradores para que todos entendam a missão da empresa.	Desenvolver a missão de forma que esta fique definida e registrada sob forma escrita e capacitar os colaboradores para que todos entendam a missão da empresa.	Registrar de forma escrita os objetivos da empresa e torná-los de conhecimento dos colaboradores	Criar um organograma para a empresa de maneira que seja delegada as funções de cada departamento tornando-o de conhecimento de todos os colaboradores.
COMO FAZER?	Realizar uma reunião com o gestor da empresa para definir a visão da empresa. Colocar uma placa referente a visão da empresa.	Realizar uma reunião com o gestor da empresa para definir a missão da empresa. Colocar uma placa referente a missão da empresa.	Realizar uma reunião com o gestor da empresa, juntamente com os colaboradores para expor os objetivos da empresa.	Construir um planejamento estratégico para a empresa
ATÉ QUANDO FAZER?	Janeiro de 2023	Janeiro de 2023	Janeiro de 2023	Fevereiro de 2023

QUEM FAZER?	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor
QUANTO CUSTAR?	Valor/h trabalhada pelo gestor	Valor/h trabalhada pelo gestor	Valor/h trabalhada pelo gestor	Valor/h trabalhada pelo gestor

Fonte: Autora do trabalho(2023).

A missão e a visão da empresa não estão definidas. É necessário que a empresa crie a missão e a visão e que as mesmas se tornem de conhecimento dos colaboradores. A sugestão é realizar uma reunião com o gestor da organização e em seguida uma reunião com todos os colaboradores para torná-las entendidas e compreendidas por todos. Recomenda-se também que tenha uma placa contendo de forma escrita a missão, visão e os valores da empresa em um local estratégico, para que possa ser vista por todos os colaboradores, clientes entre outros.

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

O organograma da empresa não existe. A indicação é que o gestor realize um planejamento estratégico criando um organograma e documentando-o descrevendo cada departamento da empresa e a função de cada colaborador de maneira que fique clara para todos da organização.

7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Existem pontos a serem melhorados na inovação do produto conforme o quadro 2:

Quadro 5- Cronograma de Ações Inovação de Produto

ÁREA	INOVAÇÃO DE PRODUTO	INOVAÇÃO DE PRODUTO
PONTO DE MELHORIA	Sugestão de funcionários	Brainstorming (chuva de ideias)
SITUAÇÃO	Há coleta informal	Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método
	Estabelecer um	Fazer um Workshop

O QUE FAZER?	método formal para a coleta das sugestões dos funcionários	para que o administrador tome conhecimento de novas técnicas de gestão.
COMO FAZER?	Criar uma caixa digital para receber as sugestões dos colaboradores. Analisar mensalmente	Realizar uma reunião com todos os funcionários da empresa para a coleta de novas ideias.
ATÉ QUANDO FAZER?	Março 2023	Maio de 2024
QUEM FAZER?	Gestor	Gestor
QUANTO VAI CUSTAR?	Valor/h gestor	R\$250,00

Fonte: Autora do trabalho(2023).

O recebimento de sugestões dos funcionários ocorre apenas de maneira informal. Desta forma, a ideia é que seja criado uma caixa digital para que os colaboradores enviem suas sugestões através de e-mails além de conversar com os funcionários sobre a importância de trazer ideias de melhorias.

Conforme declarado pelo gerente em questão, ele não possui conhecimento sobre o método denominado brainstorming, também conhecido como 'tempestade de ideias'. O brainstorming é uma técnica extremamente reconhecida por sua capacidade de fomentar a geração de soluções criativas. A realização de uma sessão de brainstorming, que pode ser conduzido durante uma reunião, possibilita o compartilhamento de ideias, soluções e insights importantes que podem ser vantajosos para a empresa.

Sugere-se, portanto, que o líder da organização considere a realização de reuniões periódicas com os colaboradores para a recolha sistemática de ideias e sugestões. Essas reuniões podem ser programadas em intervalos regulares, como mensais, bimestrais ou de acordo com a necessidade da empresa, visando maximizar o aproveitamento do potencial criativo dos membros da equipe e promover o progresso e a inovação organizacional.

7.3 MARKETING

O marketing é algo em que a empresa não tem explorado ultimamente. No quadro 6 encontramos o plano de ação desta área:

Quadro 6- Cronograma de Ações Marketing

ÁREA	MARKETING	MARKETING
PONTO DE MELHORIA	Planejamento de marketing	Comunicação com os clientes
SITUAÇÃO	Não possui planejamento	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
O QUE FAZER?	Realizar o planejamento do marketing empresarial	Estabelecer um canal formal de comunicação com os clientes para o recebimento de reclamações, sugestões e feedbacks.
COMO FAZER?	Criar um plano de marketing	Criar um formulário
ATÉ QUANDO FAZER?	Março 2024	Fevereiro de 2024
QUEM FAZER?	Gestor	Comercial
QUANTO VAI CUSTAR?	Valor/ hora do gestor	Valor/ hora do trabalhador

Fonte: Autora do trabalho(2023).

No momento, a empresa não possui um plano de marketing em vigor. A proposta envolve a criação de um plano de marketing pelo gestor, com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa, aproveitando os recursos disponíveis para gerar vendas de forma mais eficaz.

Além disso, há a necessidade de estabelecer uma comunicação mais direta com os clientes. Recomenda-se a criação de um canal de comunicação direta, onde os clientes possam compartilhar seus feedbacks sobre os serviços prestados, fornecendo sugestões e declarações, a fim de elevar o padrão de serviço oferecido pela empresa. Uma sugestão prática seria implementar um formulário acessível aos clientes, permitindo que eles o preencham, enquanto o gestor poderá acessá-lo posteriormente para análise e identificação de áreas de melhoria.

7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

O marketing digital também não é explorado conforme o quadro 7:

Quadro 7- Cronograma de Ações Marketing Virtual

ÁREA	MARKETING DIGITAL/ VIRTUAL	MARKETING DIGITAL/ VIRTUAL
PONTO DE MELHORIA	Planejamento de marketing digital/virtual	Site institucional
SITUAÇÃO	Não possui planejamento	Site desatualizado (informações defasadas, contatos) desconectado às redes sociais
O QUE FAZER?	Realizar o planejamento do marketing digital/virtual	Criar um novo site institucional, moderno, com anúncios e todas as informações importantes para o consumidor.
COMO FAZER?	Elaborar um plano de marketing digital	Solicitar que um funcionário com conhecimento em engenharia de software ou TI crie um novo site para empresa.
ATÉ QUANDO FAZER?	Março 2024	Março 2024
QUEM FAZER?	Gestor	Gerente de informática

QUANTO VAI CUSTAR	Valor/ hora do gestor	Valor/ hora do trabalhador

Fonte: Autora do trabalho(2023).

O primeiro ponto é estabelecer um planejamento com relação ao marketing digital para utilizar o meio digital a favor da empresa. A sugestão é que a empresa crie um novo site institucional com informações atualizadas para o consumidor e também um campo para os clientes derem seus feedbacks.

7.5 MEIO AMBIENTE

No meio ambiente existem pontos a serem resolvidos de acordo com o quadro 8.

Quadro 8- Cronograma de Ações Meio Ambiente

ÁREA	MEIO AMBIENTE	MEIO AMBIENTE
PONTO DE MELHORIA	Planejamento de destinação dos resíduos	Indicadores de desempenho
SITUAÇÃO	Empresa não tem possui planejamento de destinação de resíduos.	A empresa controla apenas as faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
O QUE FAZER?	Realizar o planejamento do descarte de resíduos de maneira correta e realizar o acompanhamento do material após o despacho da empresa.	Estabelecer indicadores relacionados a economia de energia
COMO FAZER?	Contratar uma empresa especializada e autorizada para encaminhar os resíduos gerados pela empresa.	Contratar uma empresa devidamente qualificada para a instalação de painéis de energia solar.

ATÉ FAZER?	QUANDO	Dezembro de 2023	Maio 2024
QUEM FAZER?		Empresa terceirizada	Empresa terceirizada
QUANTO CUSTAR?	VAI	R\$ 5.000,00	R\$ 30.403,00

Fonte: Autora do Trabalho(2023).

Atualmente a empresa não possui um planejamento de destinação de resíduos. A sugestão é que a empresa regularize a situação, contratando uma empresa terceirizada para realizar a destinação correta desses resíduos.. A segunda sugestão é a implantação de energia solar na empresa, com o intuito de diminuir gastos com energia além de criar resistências a quedas de energia no provedor.

7.6 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

No quadro 9 encontramos o plano de ação com relação a prestação de serviço:

Quadro 9- Cronograma de Ações Prestação de Serviço

ÁREA	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
PONTO DE MELHORIA	Otimização do tempo	Metas de prestação de serviço
SITUAÇÃO	Tempo desperdiçado e retrabalho.	Não possui metas
O QUE FAZER?	Criar um plano de controle do tempo para que o serviço seja instalado com um menor tempo sem a necessidade de retrabalho na instalação.	Criar plano de metas
COMO FAZER?	Reajustar a execução dos processos de instalação.	Implantar pequenas metas relacionadas a cada setor da organização

ATÉ FAZER?	QUANDO	Janeiro/2024	Abril/2024
QUEM FAZER?		Colaboradores do setor de instalação e assistência técnica.	Gestor
QUANTO CUSTAR?	VAI	Valor/ h do colaborador	Valor/ h do gestor

Fonte: Autora do trabalho(2023).

O ponto identificado é com relação à otimização do tempo dos processos produtivos, onde atualmente a empresa leva muito tempo para realizar a instalação do serviço além de haver retrabalho em algumas dessas instalações. A sugestão é que os próprios colaboradores juntamente com o gestor criem um plano para a otimização do tempo e o cote do retrabalho. Sugere-se também que a empresa trabalhe inicialmente com pequenas metas relacionadas aos processos da empresa.

7.7 QUALIDADE

A qualidade também é algo a ser pensado na empresa, conforme o quadro

10:

Quadro 10- Cronograma de Ações Qualidade

ÁREA	QUALIDADE	QUALIDADE
PONTO DE MELHORIA	Controle de processos	Funções e responsabilidades
SITUAÇÃO	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamação do cliente.	Estão definidos informalmente
O QUE FAZER?	Estabelecer indicadores e metas para o controle de processos	Registrar de forma escrita e documentada a função que cada funcionário deverá exercer
COMO FAZER?	Analisar os principais processos e criar	Realizar uma reunião com o

		indicadores para os mesmos	gestor e os colaboradores para a definição formal das funções.
ATÉ FAZER?	QUANDO	Maior de 2024	Maior de 2024
QUEM FAZER?		Gestor	Gestor
QUANTO CUSTAR?	VAI	Valor/h do gestor	Valor/h do gestor

Fonte: autora do trabalho(2023).

O controle dos processos principais do negócio não possui indicadores e metas. A orientação é que sejam estabelecidos indicadores e metas pelo gestor para avaliar o desenvolvimento destas atividades. As funções e responsabilidades dos colaboradores estão definidas informalmente, sugere-se que a empresa regularize essa situação além de documentá-la e tornar-se de conhecimento dos colaboradores.

8 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Com base no plano de ação foi estabelecido conforme o quadro, o cronograma para implantação das ações de melhorias para empresa. A sugestão é que sejam implantadas as mudanças ao longo de 2023 e 2024..

Quadro 11- Cronograma de implantação

ÁREA	TÓPICO	AÇÃO	DATA
GESTÃO	Visão da empresa	Desenvolver a visão de forma que esta fique definida e registrada sob forma escrita e capacitar os colaboradores para que todos entendam a visão da empresa	Jan/2023
GESTÃO	Missão da empresa	Desenvolver a missão de forma que esta fique definida e registrada sob forma escrita e capacitar os colaboradores para que todos entendam a missão da empresa	Jan/2023
GESTÃO	Objetivo da empresa	Registrar de forma escrita os objetivos da empresa e torna-los de conhecimento dos colaboradores	Jan/2023
GESTÃO	Construção do Organograma da empresa.	Criar um organograma para a empresa de maneira que seja delegada as funções de cada departamento tornando-o de conhecimento de todos os colaboradores.	Fev/2023
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Sugestão de funcionários	Estabelecer um método formar para a coleta das sugestões dos funcionários	Jan/2024
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Brainstorming (tempestade de ideias)	Fazer um curso para que o administrador tome conhecimento do assunto	Fev/2024
MARKETING	Planejamento de marketing	Realizar planejamento de marketing empresarial	Fevereiro/2024

MARKETING	Comunicação com os clientes	Estabelecer em canal formal de comunicação com os clientes para o recebimento de sugestões, reclamações e feedbacks	Fevereiro/2024
MARKETING VIRTUAL/DIGITAL	Planejamento de marketing virtual/digital	Realizar planejamento do marketing virtual/digital	Março/2024
MARKETING VIRTUAL/DIGITAL	Site institucional	Criar um novo site institucional, moderno com anúncios e todas as informações importantes para o consumidor	Março/2024
MEIO AMBIENTE	Plano de destinação de resíduos	Realizar o planejamento do descarte de resíduos de maneira correta e realizar o acompanhamento do material após o despacho da empresa	Dezembro/2023
MEIO AMBIENTE	Indicadores de desempenho	Estabelecer indicadores de desempenho relacionados a economia de energia	Abril/2024
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	Cronometragem	Criar um plano de cronometragem dos processos da empresa	Abril/2024
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	Meta de produção	Criar plano de metas	Abril/2024
QUALIDADE	Controle de processos	Estabelecer indicadores e metas para controle de processos	Maio/2024
QUALIDADE	Funções e responsabilidades	Registrar de forma escrita e documentada a função que cada funcionário deverá exercer	Maio/2024

Fonte: Autora do trabalho(2023).

9 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

A viabilidade financeira aborda as questões relacionadas aos aspectos monetários e mecânicos da empresa, incluindo a análise das projeções de receitas, custos, fluxo de caixa, retorno sobre o investimento, período de retorno, entre outros indicadores financeiros. A viabilidade financeira visa garantir que o projeto seja capaz de gerar lucros ou benefícios financeiros que justifiquem os recursos investidos.

Por sua vez, a viabilidade operacional diz respeito à avaliação da capacidade do projeto ou execução ser executada com sucesso em termos práticos. Isso envolve analisar fatores como recursos humanos, tecnológicos, logísticos e organizacionais para a operação do projeto. A viabilidade operacional visa garantir que a iniciativa possa ser implementada de forma eficiente e que os processos operacionais possam ser gerenciados de maneira adequada.

9.1 INVESTIMENTOS

O investimento é uma aplicação de recursos a fim de se obter retorno futuro. De acordo com Bruni e Famá (2017, p.1), “um investimento pode ser caracterizado genericamente como um sacrifício hoje em prol da obtenção de uma série de benefícios futuros”. Nesse sentido, é possível fazer investimentos em várias áreas, tais como aquisição de novas ferramentas de trabalho, móveis, capacitação de funcionários, veículos, dentre outras opções.

Na empresa foram sugeridos investimentos no plano de ação, na busca de melhorias na organização. Podemos visualizar os investimentos recomendados no quadro 12.

Quadro 12- Investimentos Empresa de Telecomunicações

Investimento	Descrição	Valor
Painéis solares	Estabelecer indicadores relacionados a economia de energia	R\$ 30.403,00

Fonte: Autora do trabalho(2023).

Comentário[MASTER1]: ficou confuso

É necessário que a organização realize investimentos para seu consumo de energia e, para isso, foram propostas medidas específicas para abordar esta área identificada como problemática. No quadro acima se prevê um investimento inicial

anual de R\$ 30.403,60 para a instalação de painéis solares com o objetivo de promover melhorias para a empresa.

9.2 CUSTOS

Os custos são despesas referentes a bens ou serviços utilizados na fabricação ou prestação de outros produtos ou serviços. Segundo Martins (2018, p. 10) é o “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

No mundo empresarial, existem 4 classificações de custos para que as empresas possam se programar e obter uma maior clareza para a tomada de decisão.

A definição de custos fixos tem a ver com a frequência com que eles aparecem no caso, ocorrem mensalmente.

Diferentemente do que é comum supor, no entanto, o termo “fixo” não quer dizer que o valor é o mesmo todas as vezes, apenas que ele sempre está presente. Entram na categoria custos com aluguel e salário dos funcionários, por exemplo, assim como impostos cobrados de maneira periódica.

Os custos variáveis, por outro lado, são aqueles que sofrem alterações em curto prazo. A própria matéria-prima é um exemplo, já que a quantidade adquirida muda de acordo com a produção proposta e as vendas realizadas.

Se a saída estiver muito abaixo da média, inclusive, é possível que não seja preciso comprar insumos em um período de tempo.

Os custos diretos são todos aqueles que estão relacionados aos produtos e serviços vendidos pela empresa, ou seja, que têm impacto no valor final calculado para a comercialização.

Eles são fáceis de identificar e de acompanhar, pois incluem itens como matéria-prima utilizada e a mão de obra contratada para que o negócio funcione.

Para calcular qual é o custo direto unitário, é possível somar os gastos de matéria-prima com os de mão de obra, dividindo o valor pelo número de produtos ou serviços consolidados em um período de tempo.

Já os custos indiretos não estão, necessariamente, conectados ao propósito final da empresa. Nem por isso, no entanto, são menos importantes para que ela

funcione. É o caso dos serviços de água, luz, internet, limpeza, segurança, entre outros.

Em geral, é mais difícil atribuir o valor do custo indireto para cada unidade produzida na companhia. Assim, é comum que seja empregado o conceito de rateio, que determina uma quantia aproximada como base de cálculo.

Na empresa do estudo, existem custos diretos para a prestação do serviço e, existem custos para manter o funcionamento das atividades da empresa conforme o quadro 13 e 14.

Quadro 13- Custos Fixos Empresa de Telecomunicações

Descrição	Valor mensal
SALÁRIOS ADMINISTRATIVOS E GERENCIA	39.000,00
COMBUSTÍVEL	5.000,00
LUZ	1.100,00
ÁGUA	200,00

Fonte: Autora do trabalho(2023).

A empresa tem despesas regulares que incluem benefícios, remuneração dos funcionários, combustível, água e eletricidade, totalizando um valor de R\$ 45.300,00.

Quadro 14- Custos Variáveis Empresa de Telecomunicações

Descrição	Valor mensal
MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS	3.000,00
MANUTENÇÃO DA ESTRUTURA (PINTURA)	200,00

Fonte: Autora do trabalho(2023).

Os custos variáveis da empresa são despesas que se alteram em relação à manutenção dos veículos e a manutenção da estrutura, totalizando o montante de R\$ 3.200,00.

9.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO

Também conhecida como DRE à demonstração de resultados e exercício constitui uma ferramenta para visualização dos resultados brutos, operacionais e líquidos de uma empresa durante determinado período. Para Marques, Carneiro Jr e

Kühl (2015, p.34), a DRE “revela os lucros obtidos após confronto entre receitas e despesas”, e, conforme Assaf Neto e Lima (2014, p.211), a finalidade da DRE é “apurar o lucro ou prejuízo do exercício”.

Com a análise da DRE, torna-se possível identificar importantes informações, como a representação dos custos e despesas da empresa.

Quadro 15- Projeção DRE Empresa de Telecomunicações

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
CONTAS	2022
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	2.400.000,00
Serviços prestados	2.400.000,00
Custo de serviços prestados	(606.400,00)
= LUCRO BRUTO	1.793.600,00
DESPESAS OPERACIONAIS	1.259.460,00
Despesas administrativas	530.340,00
Despesas com veículos	585.120,00
Despesas financeiras	100.800,00
Despesas gerais	43.200,00
RESULTADO OPERACIONAL	534.140,00
LÚCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	534.140,00

Fonte: autora do trabalho(2023).

Comentário[MASTER2]: confirmar

Comentário[MASTER3]: tentar refinar essas informações

A receita operacional bruta da empresa foi de R\$ 2.400.000,00. Isso representa o valor total faturado pela empresa por meio dos serviços prestados durante o ano. Os custos associados à prestação de serviços foram de R\$ 606.400,00. Esses custos incluem mão de obra, materiais e outros gastos diretos relacionados à entrega dos serviços. A subtração dos custos da receita bruta feita em um lucro bruto de R\$ 1.793.600,00. As despesas operacionais totalizaram R\$ 1.259.460,00. Elas são subdivididas em várias categorias, incluindo despesas administrativas, despesas com veículos, despesas financeiras e despesas gerais. Estas despesas representam os custos associados à gestão e operação da empresa. Lucro líquido do exercício também foi de R\$ 534.140,00. Isso representa o lucro líquido da empresa após todas as despesas, impostos e outras deduções. O fato do lucro líquido ser igual ao resultado operacional indica que não houve despesas financeiras significativas ou não operacionais durante o período. Em geral, a

empresa apresentou um desempenho positivo em 2022, com um lucro líquido igual ao resultado operacional, o que sugere eficiência na gestão de despesas operacionais. No entanto, é importante avaliar esses números em contexto, considerando as metas e o histórico financeiro da empresa, bem como identificar áreas onde a eficiência operacional pode ser melhorada ou onde podem ser exploradas oportunidades de crescimento.

9.4 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial é uma validação contábil, que mostra de forma explícita a situação financeira da empresa na qual auxilia na interpretação e análise da situação da empresa e determinado período. Sendo assim:

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

Através do balanço patrimonial faz-se possível visualizar os passivos da empresa trazendo em evidência o que ela possui de bens e direitos e também suas obrigações.

Quadro 16- Projeção Balanço Patrimonial Empresa de Telecomunicações

ATIVO CIRCULANTE	R\$ 534.785,33
Caixa	R\$ 1.383,10
Banco	R\$ 184.425,86
Duplicatas a receber	R\$ 247.572,12
Tributos a recuperar/ compensar	R\$ 852,57
Estoque	R\$ 100.551,68
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 605.040,50
Imobilizado	
Veículos	R\$ 275.000,00
(-) depreciação acumulada	-R\$ 55.000,00
Móveis e utensílios	R\$ 44.054,00
(-) depreciação acumulada	-R\$ 11.013,50
Máquinas e equipamentos	R\$ 440.000,00

(-) depreciação acumulada	-R\$ 88.000,00
Total	R\$ 1.139.825,83
PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 186.797,48
Contas a pagar	R\$ 8.540,00
Salários a pagar	R\$ 39.000,00
Financiamento de veículos	R\$ 79.107,48
Títulos a pagar	R\$ 42.105,00
Fornecedores	R\$ 18.045,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	
Financiamento de veículo	R\$ 37.322,44
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Capital social	R\$ 300.000,00
Lucro ou prejuízo	R\$ 615.705,91
TOTAL DO ATIVO	R\$ 1.139.825,83
TOTAL DO PASSIVO	R\$ 1.139.825,83

Fonte: Autora do trabalho(2023).

Conforme a Demonstração do Resultado do Exercício trouxe pontos positivos, com o Balanço Patrimonial serão descritos os índices de liquidez para analisar como está a saúde financeira da empresa, ou seja, tem condições de arcar com suas dívidas e pagar suas contas dentro dos prazos.

9.5 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta contábil que é utilizada para avaliar a condição financeira de uma organização. Essa ferramenta consiste em um registro detalhado das receitas e despesas de uma empresa. De acordo com Santi Filho (2002) "Fluxo de Caixa é a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período.". Assim:

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

Percebe-se então, que a demonstração de fluxos de caixa é uma ferramenta muito importante em condição financeira.

Figura 10- Projeção Fluxo de Caixa Empresa de Telecomunicações

MÊS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ENTRADAS												
Serviços Prestados	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Outros recebimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DAS ENTRADAS	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
SAÍDAS												
Despesas administrativas	44.195,00	44.195,00	44.195,00	44.195,00	44.195,00	44.195,00	44.195,00	44.195,00	44.195,00	44.195,00	44.195,00	44.195,00
Despesas com veículos	48.780,00	48.780,00	48.780,00	48.780,00	48.780,00	48.780,00	48.780,00	48.780,00	48.780,00	48.780,00	48.780,00	48.780,00
Despesas financeiras	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Despesas serviços prestados	50.533,33	50.533,33	50.533,33	50.533,33	50.533,33	50.533,33	50.533,33	50.533,33	50.533,33	50.533,33	50.533,33	50.533,37
Despesas Gerais	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
TOTAL DAS SAÍDAS	155.488,33	155.488,33	155.488,33	155.488,33	155.488,33	155.488,33	155.488,33	155.488,33	155.488,33	155.488,33	155.488,33	155.488,37
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	44.511,67	44.511,67	44.511,67	44.511,67	44.511,67	44.511,67	44.511,67	44.511,67	44.511,67	44.511,67	44.511,67	44.511,63
2 SALDO ANTERIOR	0,00	44.511,67	89.023,34	133.535,01	178.046,68	222.558,35	267.070,02	311.581,69	356.093,36	400.605,03	445.116,70	489.628,37
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	44.511,67	89.023,34	133.535,01	178.046,68	222.558,35	267.070,02	311.581,69	356.093,36	400.605,03	445.116,70	489.628,37	534.140,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 SALDO FINAL (3 + 4)	44.511,67	89.023,34	133.535,01	178.046,68	222.558,35	267.070,02	311.581,69	356.093,36	400.605,03	445.116,70	489.628,37	534.140,00

Fonte: Autora do trabalho(2023).

A figura 10 representa a projeção da demonstração de fluxo de caixa, devido a falta de informações para a realização da análise completa do mesmo, sugere-se, então, que a empresa realize uma análise financeira mais detalhada. Nesse sentido, evidencia-se que a empresa registrou um ingresso de recursos superior às saídas ao longo de 2022, possibilitando que a organização encerre o ano com um saldo positivo.

9.6 INDICADORES FINANCEIROS

Indicadores financeiros são medidas quantitativas utilizadas para avaliar o desempenho financeiro de uma empresa, organização ou investimento. Eles fornecem informações valiosas sobre a saúde financeira da empresa e são utilizados para auxiliar na tomada de decisões estratégicas, análise de investimentos e monitoramento do desempenho ao longo do tempo. Em outras palavras:

Os índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis, que têm por objetivo fornecer-nos

informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações contábeis (DA SILVA, 2017, p.209).

Por meio dos indicadores financeiros, é viável realizar uma avaliação da empresa em relação à sua liquidez, níveis de endividamento, rentabilidade e índices de atividade.

9.6.1 Índices de Liquidez

A empresa pode ter sua liquidez avaliada por meio de vários indicadores, tais como a liquidez corrente, a liquidez seca e a liquidez geral. Assim:

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

Os índices de liquidez desempenham um papel fundamental na avaliação da capacidade da empresa de cumprir suas obrigações e refletem a saúde financeira da organização. Esses índices estão diretamente ligados aos ativos disponíveis para cobrir seus passivos.

Nesta seção, estão apresentados os três índices de liquidez mencionados anteriormente, referentes à empresa analisada neste estudo.

9.6.1.1 Liquidez corrente

O primeiro índice a ser analisado é a liquidez corrente. O índice de liquidez corrente é um indicador financeiro que avalia a capacidade de uma empresa em honrar suas obrigações de curto prazo utilizando seus ativos circulantes. Segundo Gitman e Zutter (2017, p. 74), “o índice de liquidez corrente, um dos índices financeiros mais comumente mencionados, mede a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo [...]”. Este cálculo é realizado da seguinte forma:

Equação 1- Fórmula Índice de Liquidez Corrente

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

Fonte: Gitman; Zutter(2017).

O cálculo realizado foi o seguinte:

Equação 2- Cálculo Índice de Liquidez Corrente

$$ILC = \frac{534.785,33}{186.797,48} = 2,86$$

Fonte: Autora do trabalho(2023).

O índice de liquidez corrente é de 2, 86. Isso demonstra que a empresa tem R\$ 2,86 para pagar cada R\$ 1,00 de obrigações. Dessa maneira a empresa tem capacidade de cumprir com suas obrigações de curto prazo.

9.6.1.2 Liquidez seca

O índice de liquidez seca é um indicador financeiro que avalia a capacidade de uma empresa em honrar suas obrigações de curto prazo, excluindo o valor do estoque dos ativos circulantes. De acordo com Gitman e Zutter (2017, p. 75) afirma que “o índice de liquidez seca é similar ao índice de liquidez corrente, exceto pelo fato de que exclui o estoque, que geralmente é o ativo circulante menos líquido [...]”.

O cálculo é realizado da seguinte maneira:

Equação 3- Fórmula Índice Liquidez Seca

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

Fonte: Gitman; Zutter(2017).

Para empresa analisada foi:

Equação 4- Cálculo Índice de Liquidez Seca

$$ILS = \frac{534.785,33 - R\$ 100.551,68}{183.797,48} = 2,32$$

Fonte: Autora do trabalho(2023).

Foi constatado um índice de liquidez seca de 2,32, indicando que a empresa possui R\$ 2,32 disponíveis para cada R\$ 1,00 a pagar. É notável que a empresa possui uma situação favorável de liquidez, mesmo após descontar o valor dos estoques, o que a capacita a cumprir suas obrigações.

9.6.1.3 Liquidez geral

A liquidez geral é um indicador financeiro que busca avaliar a capacidade de uma organização em cumprir suas obrigações tanto no curto prazo quanto no longo prazo.

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

Esse índice estabelece uma relação entre os ativos e passivos de uma empresa, fornecendo uma visão abrangente da sua liquidez geral, que abrange tanto o curto prazo quanto o longo prazo, ao contrário da liquidez corrente. Para calcular esse índice, utiliza-se a seguinte fórmula:

Equação 5- Fórmula Índice de Liquidez Geral

Comentário[MASTER4]: rever cálculo

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo a longo prazo}}$$

Fonte: Gitman; Zutter(2017).

O valor encontrado foi de:

Equação 6- Cálculo Índice Liquidez Geral

$$ILG = \frac{534.785,33 + 0}{186.797,48 + 37.322,44} = 2,38$$

Fonte: Autora do trabalho(2023).

É necessário que a empresa mantenha um índice de disponibilidade geral acima de R\$ 1,00, e ela conseguiu atingir um valor de R\$ 2,38. Isso indica que a empresa alcançou o seu objetivo e obteve uma reserva financeira para lidar com pagamentos de longo prazo com segurança.

9.6.2 Índices de Endividamento

O índice de endividamento é um indicador financeiro que mede a proporção da dívida de uma empresa em relação ao seu capital próprio ou total. Ele fornece uma visão sobre a estrutura de financiamento da empresa e sua dependência de recursos externos. Para Gitman e Zutter (2017, p.79), “o índice de endividamento de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usados para gerar lucros [...]”.

O nível de endividamento é significativo para as empresas, pois proporciona uma visão sobre a saúde financeira da organização. Essas informações são valiosas não apenas para a própria empresa, mas também para os stakeholders, como fornecedores e potenciais investidores.

9.6.2.1 Índice de endividamento

O índice de endividamento é um indicador financeiro que mede a proporção da dívida em relação ao capital próprio ou ao capital total de uma empresa. Por meio do índice de endividamento, é possível identificar a proporção de capital de terceiros presente nos negócios da empresa. Quanto maior o índice, maior pode ser o risco de a organização não conseguir cumprir suas obrigações financeiras.

Os autores Gitman e Zutter (2017, p.81), afirmam que “o índice de endividamento da empresa mede a proporção do total do ativo financiado pelos

criadores da empresa. Quanto mais alto for esse índice, maior é o montante de capital de terceiros para gerar lucros [...]”. Para o cálculo, utiliza-se a seguinte fórmula:

Equação 7- Fórmula Índice de Endividamento

$$\text{Índice de Endividamento} = \frac{\text{Total do passivo}}{\text{Total do ativo}}$$

Fonte: Gitman; Zutter(2017).

O cálculo realizado foi:

Equação 8- Cálculo Índice de Endividamento

$$IE = \frac{224.119,92}{1.139.825,83} \cong 0,20 * 100 = 20\%$$

Fonte: Autora do trabalho(2023).

O Índice de Endividamento calculado é aproximadamente 0,20. Isso indica que as dívidas da empresa representam cerca de 20% do total de seus ativos. Um índice de individualização inferior a 1,0 é geralmente considerado positivo, pois indica que uma empresa tem mais ativos do que dívidas. Neste caso, a empresa parece ter uma posição de endividamento relativamente baixo, com uma parcela pouco significativa de seus ativos financiados por capital próprio ou recursos não individualizados.

9.6.2.2 Índice de cobertura de juros

O índice de endividamento financeiro reflete a proporção entre o montante de dívidas da empresa junto a terceiros e o montante de capital investido pelos acionistas. De acordo com Gitman e Zutter (2017, p. 82), “o índice de cobertura de juros mede a capacidade da empresa de fazer o pagamento de juros contratuais.

Quanto mais alto for o valor desse índice, maior capacidade de pagamento de juros da empresa [...].

É essencial que qualquer empresa que possua dívidas demonstre sua capacidade de pagamento. Além disso, ao captar recursos de terceiros, a organização assume a responsabilidade de pagar juros. Portanto, quando a empresa efetua o pagamento, precisa quitar o valor emprestado acrescido dos juros.

Quando o índice de cobertura de juros é inferior a 1, indica que a empresa pode enfrentar dificuldades para cumprir suas obrigações financeiras. Para calcular esse índice, é utilizada a seguinte fórmula:

Equação 9- Fórmula Índice de Cobertura de Juros

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro antes do IR}}{\text{Despesas de juros}}$$

Fonte:Gitman; Zutter(2017).

Um índice de cobertura de juros superior a 1 denota a capacidade da empresa de gerar lucros que são adequados para cobrir suas despesas de juros. Por falta de informações concedida pela empresa, não foi possível calcular este índice.

9.6.3 Índices de Atividade

Existem várias maneiras de medir os índices de atividade, incluindo o prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento, giro de estoque e giro do ativo. Portanto:

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

Ao realizar esses cálculos, é possível avaliar se os prazos de recebimento dos clientes e de pagamento aos fornecedores estão adequados e favoráveis para a

empresa. Além disso, observar se o estoque está sendo renovado com frequência permite obter insights sobre os resultados da organização com base na utilização de seus ativos.

A seguir, encontram-se os cálculos dos índices de atividade citados anteriormente.

9.6.3.1 Prazo médio de recebimento

De acordo com os autores Gitman e Zutter (2017, p. 77), "o tempo médio necessário para receber as contas a receber". Esse indicador possui um impacto direto no equilíbrio das contas da empresa, permanecendo intimamente ligado ao prazo médio de recebimento dos clientes. No entanto, um prazo muito longo ou curto é favorável dependendo da estratégia adotada pela empresa em relação ao equilíbrio entre recebimentos e pagamentos. O cálculo é realizado utilizando a seguinte fórmula:

Equação 10- Fórmula Prazo Médio de Recebimento

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Contas à receber}}{\text{Receita de vendas média por dia}} * 365$$

Fonte:Gitman; Zutter(2017).

O resultado obtido foi de:

Equação 11- Cálculo Prazo Médio de Recebimento

$$PMR = \frac{247.572,12}{2.400.000,00} * 365 = 37,72$$

Fonte: Autora do trabalho(2023).

No que diz respeito ao prazo médio de recebimento, foi registrado um resultado de aproximadamente 38 dias. Então a empresa leva 38 dias em média

para receber pelos serviços prestados. Isso quando comparado com o prazo médio de pagamento, liquidação das obrigações, apresenta uma diferença de dez dias entre esses índices, significando que a empresa deve operar com caixa próprio durante esse período.

9.6.3.2 Prazo médio de pagamento

De acordo com Gitman e Zutter (2017, p. 78) o prazo médio de pagamento mede "o tempo médio de pagamento das contas devidas pela empresa aos fornecedores". Esse indicador está diretamente ligado às políticas de crédito adotadas pelos fornecedores da empresa. Cada organização pode ter políticas diferentes nesse sentido. O cálculo desse índice é feito por meio da seguinte fórmula:

Equação 12- Fórmula Prazo Médio de Pagamento

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{fornecedores}}{\text{compras médias por dia}}$$

Fonte: Gitman; Zutter(2017).

Assim, o resultado obtido para esse indicador foi de:

Equação 13- Cálculo Prazo Médio de Pagamento

$$PMP = \frac{18.045,00}{620,50} = 27,7$$

Fonte: Autora do trabalho(2023).

O prazo médio de pagamento da empresa é de 27,7 dias. Isso significa que os fornecedores da empresa seguem uma política de pagamento com prazos em torno de um mês. Observa-se também que o prazo de recebimento dos clientes é superior, o que requer que a empresa tenha capital de giro disponível para cumprir com suas obrigações financeiras.

9.6.3.3 Giro do estoque

É uma medida que avalia o desempenho da administração do estoque de uma empresa, revelando a frequência com que ocorre a venda e retenção dos produtos em determinado período de tempo. Os autores Gitman e Zutter (2017, p. 76), "mede a atividade (ou liquidez) do estoque de uma empresa"

Equação 14- Fórmula Giro do Estoque

$$\text{Giro do estoque} = \frac{\text{Custo da mercadoria vendida}}{\text{Estoque}}$$

Fonte: Gitman; Zutter(2017).

Para a empresa:

Este cálculo não é relevante para a empresa em análise, uma vez que a empresa atua na prestação de serviços e não na gestão de produtos financeiros.

9.6.3.4 Giro do ativo

O giro do ativo ou giro do ativo total, para Gitman e Zutter (2017, p. 78), é o "índice que indica a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas". Quanto maior esse índice, mais eficiente a empresa é no uso de seus ativos para gerar receita. Valores mais altos para esse indicador indicam uma boa utilização dos ativos, resultando em melhores resultados para a empresa. O cálculo desse índice é realizado da seguinte maneira:

Equação 15- Fórmula Giro do Ativo

$$\text{Giro do ativo} = \frac{\text{Receitas de vendas}}{\text{Total do ativo}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O resultado obtido foi de:

Equação 16- Cálculo Giro do Ativo

$$\text{Gat} = \frac{2.400.000,00}{1.139.825,83} = 2,10$$

Fonte: Autora do trabalho (2023).

Ao concluir a análise da empresa, verifica-se que a empresa possui uma eficiência de ativos de aproximadamente 2,10. Esse valor percentual relevante demonstra que a empresa realiza uma gestão eficiente em relação a seus ativos totais. Isso indica que a empresa está utilizando seus recursos de forma eficaz para gerar resultados positivos. Essa eficiência na gestão de ativos é um indicativo importante de uma operação sólida e bem administrada.

9.6.4 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade desempenham um papel significativo ao mensurar e evidenciar a lucratividade de uma empresa, revelando seu grau de rentabilidade em um período específico e sobre circunstâncias determinadas. Em relação a esse indicador, é possível 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)

Por meio desses indicadores, é possível identificar se uma organização obteve lucro ou prejuízo, avaliar se o capital investido está gerando retorno, entre outros aspectos relevantes. Nesta seção, estão calculadas as margens de lucro bruto, líquido e operacional, bem como o retorno sobre o ativo total (ROA) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

9.6.4.1 Margem de lucro bruto

A margem de lucro bruto representa a proporção de cada unidade motriz de venda que permanece como lucro após a dedução dos custos de venda. A respeito desse indicador, pode-se 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).

Quanto maior for a margem de lucro bruto, maior tende a ser o benefício para a empresa, uma vez que sobra mais para cobrir os demais custos e despesas. O cálculo desse indicador é realizado por meio da seguinte fórmula:

Equação 17- Fórmula Margem de Lucro Bruto

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{\text{Lucro Bruto} * 100}{\text{Receita de vendas}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O cálculo realizado foi o seguinte:

Equação 18- Cálculo Margem de Lucro Bruto

$$MLB = \frac{1.793.600,00 * 100}{2.400.000,00} = 74\%$$

Fonte: Autora do trabalho (2023).

A empresa apresenta uma margem de lucro bruto de 74%, o que indica uma situação positiva, pois dispõe de uma porcentagem significativa para cobrir as despesas operacionais, impostos e encargos sociais.

9.6.4.2 Margem de lucro operacional

A margem de lucro operacional é um parâmetro financeiro que avalia a eficiência das operações de uma empresa e sua aptidão para obter ganhos a partir de suas principais atividades. Essa métrica é determinada pela relação entre o lucro operacional e a receita líquida da empresa, sendo expressa como uma porcentagem. Afirma-se:

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

Por meio do cálculo da margem de lucro operacional, é viável observar o desempenho da empresa antes de serem considerados os pagamentos de juros e imposto de renda. A fórmula utilizada para esse cálculo é a seguinte:

Equação 19- Fórmula Margem de Lucro Operacional

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{Lucro operacional} * 100}{\text{Receita de vendas}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

Para a empresa:

Equação 20- Cálculo Margem de Lucro Operacional

$$MLO = \frac{534.140,00 * 100}{2.400.000,00} = 22,25\%$$

Fonte: Autora do trabalho (2023).

Ao calcular a margem de lucro operacional, foi encontrado um valor de 22,25%. Quando comparada com a margem de lucro bruto de 74%, fica evidente que as despesas operacionais têm um impacto significativo nos resultados das vendas. Em termos simples, essas despesas desempenham um papel importante na determinação do montante total que a empresa deve desembolsar.

9.6.4.3 Margem de lucro líquido

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

Quando a margem de lucro líquido atinge valores mais altos, isso indica que a empresa está em uma posição mais favorável, pois reflete a magnitude dos lucros gerados pela organização. É importante levar em conta a média do setor como referência para avaliar se a margem de lucro de uma empresa é considerada boa ou não. A fórmula utilizada para calcular a margem de lucro líquido é a seguinte:

Equação 21- Fórmula Margem de Lucro Líquido

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

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O cálculo para empresa:

Equação 22- Cálculo Margem de Lucro Líquido

$$MLL = \frac{534.140,00}{2.400.000,00} = 0,2225 * 100 = 22\%$$

Fonte: Autora do trabalho (2023).

A empresa apresenta uma margem de lucro líquido de 22%, de acordo com os dados da projeção. Sendo esse o retorno sobre a prestação do serviço após o pagamento de impostos e outras obrigações governamentais.

9.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

O retorno sobre o ativo total ou simplesmente ROA, segundo Gitman e Zutter (2017, p. 85), "mede a eficácia geral da administração na geração de lucro com o ativo disponível. Também chamado de retorno sobre investimento (ROI — return on investment)". Essa métrica revela a rentabilidade de uma empresa com base em seus ativos. Quanto maior for o valor desse indicador, mais favorável é para a organização.

O cálculo é realizado utilizando a seguinte fórmula:

Equação 23- Fórmula Retorno Sobre Ativo Total

$$\text{Retorno sobre o ativo total} = \frac{\text{Lucros disponíveis ao acionistas ordinários}}{\text{Total do ativo}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O resultado obtido para a ROA foi de:

Equação 24- Cálculo Retorno Sobre Ativo Total

$$ROA = \frac{1.139.825,83}{2.4000.000,00} = 0,4749 * 100 = 47,49\%$$

Fonte: Autora do trabalho (2023).

A empresa alcançou um retorno sobre o ativo de 47%, o que é considerado um percentual positivo. Diante disso, é importante que a empresa realize avaliações periódicas de seus investimentos, despesas gerais e serviços prestados, buscando medir constantemente a eficiência de seus ativos. Essas análises frequentes são essenciais para garantir que a empresa esteja maximizando o retorno de seus investimentos e identificando oportunidades de melhoria em suas operações.

9.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

O retorno sobre o patrimônio líquido é um parâmetro financeiro que avalia a lucratividade de uma empresa em relação aos recursos investidos pelos acionistas. Ele evidencia a capacidade da empresa de obter ganhos em proporção ao valor do patrimônio líquido. Neste sentido:

Este índice mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários. Em outras palavras, para cada unidade monetária de recursos próprios (patrimônio líquido) investido na empresa, mede-se quanto os acionistas auferem de lucro [...] (NETO, 2021. P. 83).

O ROE fornece informações sobre o retorno que os acionistas estão obtendo com seus investimentos na empresa. Quanto maior for o valor do ROE, mais favorável é para os acionistas. O cálculo é realizado da seguinte maneira:

Equação 25- Fórmula Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

$$ROE = \frac{\text{Lucro líquido}}{PL \text{ médio}}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O ROE encontrado pela empresa foi de:

Equação 26- Cálculo Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

$$ROE = \frac{534.785,33}{915.705,91} = 0,5840 * 100 = 58\%$$

Fonte: Autora do trabalho (2023).

O retorno dos sócios em relação ao patrimônio da empresa é de 58%, o que indica um desempenho positivo para a organização. Esse resultado mostra que a

empresa está gerando um retorno satisfatório para seus acionistas em relação ao valor investido. Infelizmente, não foi possível realizar uma comparação com os indicadores de outras empresas do mesmo segmento para avaliar o desempenho relativo.

9.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio ocorre quando uma empresa consegue cobrir seus custos e despesas, originada em um estado neutro, sem lucro ou prejuízo. Existem diferentes tipos de ponto de equilíbrio, incluindo o econômico, financeiro e contábil. Neste estudo foi calculado apenas o ponto de equilíbrio contábil.

O ponto de equilíbrio é o nível de vendas necessário que a empresa deve realizar para cobrir todas as suas despesas operacionais e assim, elas conseguem determinar o nível de operações para cobrir seus custos Gitman (2010, p. 469). Calculado com a seguinte fórmula:

Equação 27- Fórmula Ponto de Equilíbrio Contábil

$$\text{Ponto de Equilíbrio Contábil} = \frac{CF}{P - CVU}$$

Fonte: Gitman; Zutter (2017).

O **CF** corresponde ao montante dos custos fixos da organização. O **P** representa o valor de venda, enquanto o **Cvu** indica os custos e despesas variáveis por unidade. Para efetuar o cálculo, adotou-se uma margem de contribuição ponderada dos produtos, levando em conta a quantidade de vendas de cada produto para determinar uma proporção e estabelecer a margem de contribuição global da empresa. Para controlar o calculado, inicialmente estimou-se a margem de contribuição individual para cada pacote de internet. Em seguida, multiplicou-se esse valor pela quantidade de vendas de cada pacote, a fim de determinar o ponto de equilíbrio financeiro para cada produto. Usando esse resultado, calcule-se a proporção de contribuição de cada pacote, levando em consideração essa proporção para identificar a quantidade necessária para atingir o ponto de equilíbrio

financeiro para cada medida. Por fim, somando-se esses ganhos, obteve-se o ponto de equilíbrio financeiro total em unidades.

Equação 28- Cálculo Ponto de Equilíbrio Contábil

$$\text{Ponto de equilíbrio contábil} = \frac{45.300,00}{0,75} = 60.615,52$$

Fonte: Autora do trabalho (2023).

O cálculo do ponto de equilíbrio foi calculado em receita com os resultados demonstrados na DRE. Foi constatado então que a empresa precisa gerar uma receita de R\$ 60.615,52 para cobrir seus custos fixos e não ter nem lucro nem prejuízo. Qualquer receita com esse valor demonstrará lucro e receitas abaixo desse valor demonstrará prejuízo.

9.8 REALIDADE X PROJEÇÕES

Com base nos desempenhos de 2022, elaborou-se uma projeção do fluxo de caixa da empresa para o ano de 2023, levando em conta os investimentos destinados à melhoria da prestação de serviço, conforme ilustrado no Quadro.

Quadro 17- Previsão fluxo de caixa para o ano de 2024

MÊS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ENTRADAS												
Serviços Prestados	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00
Outros recebimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DAS ENTRADAS	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00
SAÍDAS												
Despesas administrativas	45.078,90	45.078,90	45.078,90	45.078,90	45.078,90	45.078,90	45.078,90	45.078,90	45.078,90	45.078,90	45.078,90	45.078,90
Despesas com veículos	49.735,20	49.735,20	49.735,20	49.735,20	49.735,20	49.735,20	49.735,20	49.735,20	49.735,20	49.735,20	49.735,20	49.735,20
Despesas financeiras	8.568,00	8.568,00	8.568,00	8.568,00	8.568,00	8.568,00	8.568,00	8.568,00	8.568,00	8.568,00	8.568,00	8.568,00
Despesas serviços prestados	51.544,00	51.544,00	51.544,00	51.544,00	51.544,00	51.544,00	51.544,00	51.544,00	51.544,00	51.544,00	51.544,00	51.544,00
Despesas Gerais	3.872,00	3.872,00	3.872,00	3.872,00	3.872,00	3.872,00	3.872,00	3.872,00	3.872,00	3.872,00	3.872,00	3.872,00
TOTAL DAS SAÍDAS	150.590,10	150.590,10	150.590,10	150.590,10	150.590,10	150.590,10	150.590,10	150.590,10	150.590,10	150.590,10	150.590,10	150.590,10
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	51.401,90	51.401,90	51.401,90	51.401,90	51.401,90	51.401,90	51.401,90	51.401,90	51.401,90	51.401,90	51.401,90	51.401,90
2 SALDO ANTERIOR	0,00	51.401,90	102.803,81	154.205,71	205.607,61	257.009,52	308.411,42	359.813,32	411.215,23	462.617,13	514.019,03	565.420,94
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	51.401,90	102.803,81	154.205,71	205.607,61	257.009,52	308.411,42	359.813,32	411.215,23	462.617,13	514.019,03	565.420,94	616.822,84
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 SALDO FINAL (3 + 4)	51.401,90	102.803,81	154.205,71	205.607,61	257.009,52	308.411,42	359.813,32	411.215,23	462.617,13	514.019,03	565.420,94	616.822,84

Fonte: Autora do trabalho (2023).

De acordo com o Quadro 17, prevê-se um aumento de aproximadamente 5% na receita em 2022, levando em consideração o crescimento na cartela de clientes, Para esta previsão, custos aumentaram cerca de 2% comparados ao ano anterior após a implantação dos painéis de energia solar, uma vez que a empresa pode lucrar também com o repasse dessa energia para terceiros. Por fim, foram incorporados os valores estimados dos investimentos que a empresa planeja realizar ao longo de 2024 para executar as ações propostas no plano de ação.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destacar a importância fundamental da conectividade de internet nos dias de hoje é essencial, pois a internet se tornou uma parte integrante da vida cotidiana das pessoas e das operações das empresas. Como provedora de internet, a empresa desempenha um papel crucial na oferta de serviços de espera e rápidos para atender às necessidades dos clientes.

Para os indivíduos, a conectividade de internet é essencial para comunicação, pesquisa, educação, entretenimento e acesso a serviços online, ela permite que as pessoas se conectem com o mundo, acessem informações, realizem transações financeiras, se comuniquem por meio de chamadas de voz e vídeo, e explorem uma variedade de conteúdos digitais. Além disso, a conectividade é fundamental para o trabalho remoto, o aprendizado online e o acesso a serviços de saúde, especialmente em momentos de pandemia ou quando a distância física é um desafio.

Através da análise de mercado, foi possível obter um panorama claro de sua atuação e identificar tanto seus principais pontos positivos quanto suas fraquezas, bem como algumas oportunidades que podem ser exploradas ou ameaças que devem ser observadas.

Para isso é indispensável um diagnóstico organizacional, pois com ele pode-se entender, avaliar, e identificar a situação do negócio, ou até mesmo de um setor com maior problema, desse modo, possibilitando a elaboração de um projeto de melhoria na área detectada, assim podendo obter melhores resultados e o crescimento almejado. Somente através dele é possível recuperar clientes, aumentar as conversões e melhorar a sua experiência.

Os cálculos necessários para a análise financeira deste estudo foram baseados em valores projetados, uma vez que a empresa não forneceu informações suficientes para realizar a análise com dados concretos, foi-se necessário analisar dados comparados a média do mercado e alocados para a possível realidade da empresa.

Através da análise de todos os setores da empresa foi constatado que além das melhorias apresentadas no plano de ação a gestão como um todo necessita de uma reestruturação e uma visão mais clara e estratégica.

11 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Luiza. **Análise Swot Cruzada (Tows) X Análise Swot: Qual é a Diferença?** Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-swot-cruzada/>. Acesso em 20.abr.2022

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 2ª ed. RJ. JC. Prentice Hall do Brasil. 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 3.ed.São Paulo: Atlas, 2014.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522493265/pageid/8>. Acesso em: 12 set. 2022.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRUNI, Adriano L; FAMA, Rubens. **Série Desvendando as Finanças - As Decisões de Investimentos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012910/>. Acesso em: 01 abr. 2023.

CARDOSO, C. M. M.; CUNHA, F. C. da. **Parceria com o Cliente**. 2 ed. Recife: Instituto de Tecnologia em Gestão, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONTADOR, et. al. **Gestão de Operações**: A Engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 3. ed. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 2010.

CORREIA, Rosângela Linhares; SANTOS, José Gonçalo dos. **A Importância da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na Educação a Distância (EAD) do Ensino Superior (IES)**. Revista Aprendizagem em EAD. Volume 2 – Taguatinga, DF: Nov/2013. Disponível em: <http://portalrevistas.ucb.br/index.php/raead/article/viewFile/4399/2899>>. Acesso em: 12.mai.2022.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

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

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/151472/pdf/O>. Acesso em: 13 mar. 2022.

KENSKI, Vani Moreira. **Aprendizagem mediada pela tecnologia**. Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n. 10, p. 47-56, set./dez. 2003.

KIRCHNER, Arndt; KAUFMANN, Hans; SCHMID, Dietmar. **Gestão da qualidade**: Segurança do trabalho e gestão ambiental. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788521215615/>. >. Acesso em: 25nov. 2022.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 2ª ed. RJ. JC Editora, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63450-3/>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/>>. Acesso em: 19 nov. 2022.

MARQUES, José Augusto Veiga da Costa; CARNEIRO JR, João Bosco Arbués; KÜHL, Carlos Alberto. **Análise financeira das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo, SP: ATLAS, 2006.
MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/97885970180801>. Acesso em: 19 mar. 2022.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MEREDITH, J.R., SHAFER, S.M. **Administração da produção para MBAs**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

NEWMAN, William H; WARRENE; Kilber. **Diagnóstico: um pré-requisito para boas decisões**. São Paulo: Atlas 1980.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organizações e Métodos**. 16. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485888/>>. Acesso em: 09 set. 2022.

Paoleschi, B. **Logística industrial integrada: Do planejamento, produção, custo e qualidade à satisfação do cliente**. 2º ed. São Paulo: Érica, 2009

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. 12 reimpresso, Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SCHNEIDER, Rodrigo Leiria. **Roteiro para análise e dimensionamento de mercado**. Rio Grande do Sul: Incubadora Empresarial do Centro de Biotecnologia da UFRGS, 2009.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann Affonso Editores, 2003.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

TRÊS A CA QUATRO BRASILEIROS JÁ UTILIZAM A INTERNET, APONTA PESQUISA TIC DOMICÍLIOS 2019. **CGI.br**, 2019Disponível em: <<https://www.cgi.br/noticia/releases/tres-em-cada-quatro-brasileiros-ja-utilizam-a-internet-aponta-pesquisa-tic-domicilios-2019/>>. Acesso em 08, abr.2022>.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015386/>>. Acesso em: 18 nov. 2022.

SOUZA, Elaine Anastácia et al. **Avaliação da atenção primária à saúde: qualidade da coordenação do serviço na perspectiva do idoso**. Revista Eletrônica Acervo Saúde, v. 11, n. 9, p. e846-e846, 2019.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John.**Administração estratégica: conceitos**.1.ed. 11 reimpresso, São Paulo, Atlas 2010

APÊNDICES

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO

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

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	INOVAÇÃO DE PRODUTO
	6	0	Grau de importância da inovação na empresa
()	()	()	Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
(202)	(x)	()	Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.
()	()	()	Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
()	()	()	Empresa não compreende a inovação.
	0	0	Braintstorm (tempestade de idéias)
()	()	()	Tem por prática utilizar o método braintstorm para levantamento de idéias, 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.
(211)	(x)	()	Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.
	0	0	Estímulos à inovação
()	()	()	Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
()	()	()	Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações mas sem formas definidas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
()	()	()	Repassa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
(218)	(x)	()	Não há esta política de incentivo à inovação.
	3	0	Sugestões dos Funcionários
()	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, com procedimentos bem definidos.
()	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.
(224)	(x)	()	Há uma coleta informal.
()	()	()	Não coleta sugestões e idéias.
	3	0	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)
()	()	()	Há uma análise semanal das sugestões com processo formalizado definido, fazendo parte do planejamento da empresa.
()	()	()	Há uma análise mensal das sugestões com processo formalizado definido.
(231)	(x)	()	Há uma análise a cada 3 meses mas não tem processo formalizado definido.
()	()	()	Não há análise das sugestões e idéias.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	INOVAÇÃO DE PRODUTO
	6	0	Planeja novos serviços
()	()	()	Frequentemente – tem ao menos 2 novas idéias/projetos de inovação por ano, para novos produtos.
(243)	(x)	()	Eventualmente – tem 1 idéia/projeto de inovação por ano, para novos produtos.
()	()	()	Raramente – tem 1 idéia/projeto de inovação a cada 2 anos ou mais, para novos produtos.
()	()	()	Não tem processo definido de planejamento de serviços.
	3	0	Lança produtos ou inova em produtos já existentes
()	()	()	Realiza pesquisa mensal com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.
()	()	()	Realiza pesquisa trimestral com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.
(251)	(x)	()	Recebe sugestões ou reclamações dos clientes (quando os próprios clientes entram em contato) e analisa a possível implantação de melhorias, inovações e lançamentos.
()	()	()	Não inova em seus produtos de acordo com a opinião dos clientes.
	3	0	Novos Produtos
()	()	()	Lança produtos frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
()	()	()	Lança produtos eventualmente – 1 vez ao ano.
(258)	(x)	()	Raramente – a cada 2 anos ou mais.
()	()	()	Não faz lançamento de produtos.
	0	0	Mudanças na Estética dos Produtos
()	()	()	Realiza mudanças frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
()	()	()	Realiza mudanças eventualmente – 1 vez ao ano.
()	()	()	Realiza mudanças raramente – a cada 2 anos ou mais.
(266)	(x)	()	Não realiza mudanças, utiliza a cópia de produtos.
	10	0	Parcerias
(x)	()	()	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.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	INOVAÇÃO DE PRODUTO
	6	0	Materiais / Equipamentos / Insumos
()	()	()	Busca constante por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
(282)	(x)	()	Busca eventualmente por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
()	()	()	Busca por fornecedores, não se preocupando em atualizar o cadastro de fornecedores, utilizando as mesmas matérias primas.
()	()	()	Aguarda a abordagem dos fornecedores em sua empresa.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING
	0	0	Planejamento de Marketing
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
()	()	()	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
(304)	(x)	()	Não possui planejamento.
	0	0	Gestão de Relacionamento com Clientes
()	()	()	Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
()	()	()	Tem contato eventualmente com os clientes diretamente pela empresa.
()	()	()	Tem contato esporadicamente com os clientes diretamente pela empresa.
(311)	(x)	()	O contato é feito apenas pelos canais - representante comercial, vendedores, etc.
	6	0	A empresa conhece o perfil dos seus clientes
()	()	()	Conhece o perfil completo de todos os seus clientes ativos.
(316)	(x)	()	Conhece parcialmente o perfil de todos os seus clientes ativos.
()	()	()	Conhece parcialmente o perfil de 50% dos seus clientes ativos.
()	()	()	Não conhece .
	3	0	
()	()	()	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação mensal com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
()	()	()	Possui processo estruturado e formalizado de comunicação trimestral com os clientes buscando sugestões, realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.
(324)	(x)	()	Possui processo de comunicação informal, geralmente somente durante a venda, ou pelo representante externo e não diretamente da empresa.
()	()	()	Não se comunica com os clientes ou se comunica apenas por necessidade do mesmo.
	3	0	Meios de Divulgação (banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)
()	()	()	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma constante, mensalmente.
()	()	()	Utiliza diversos meios (acima de 5) de divulgação de forma esporádica, até 6 vezes ao ano.
(332)	(x)	()	Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.
()	()	()	Não utiliza.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING
	0	0	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.
(344)	(x)	()	
	10	0	Logomarca
(x)	()	()	Possui logomarca registrada.
()	()	()	Possui logomarca em processo de registro.
()	()	()	Possui logomarca mas não está registrada.
()	()	()	Não possui logomarca.
	0	0	Catálogo
()	()	()	Possui catálogo impresso, catálogo digital e design moderno.
()	()	()	Possui somente catálogo impresso (design moderno).
()	()	()	Possui catálogo impresso de qualidade mediana.
(358)	(x)	()	Não possui / Não se aplica.
	6	0	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.
(364)	(x)	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.
()	()	()	Possui processo informal de comunicação com fornecedores.
()	()	()	Não possui processo de comunicação com fornecedores.
	3	0	Análise do Ciclo de Vida do Produto
()	()	()	Faz análise constantemente, avaliando que nível se encontra os produtos, utilizando a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto.
()	()	()	Faz análise do mix de produtos considerando a matriz BCG.
(372)	(x)	()	Faz análise esporadicamente, mas sem critérios.
()	()	()	Não analisa os produtos no ciclo de vida.
	0	0	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.
(387)	(x)	()	Não possui estratégia de preço.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL			
	3	0	Estratégia de Marketing Digital / Virtual
()	()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
()	()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
(403)	(x)	()	Possui estratégia estruturada, mas informal.
()	()	()	Não possui estratégia.
	3	0	Planejamento de Marketing Digital / Virtual
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
(410)	(x)	()	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
()	()	()	Não possui planejamento.
	3	0	Site Institucional
()	()	()	Site atualizado mensalmente, informações importantes, design moderno, fotos com resolução, interligado às redes sociais.
()	()	()	Site atualizado eventualmente, informações importantes, design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conectado às redes sociais.
(417)	(x)	()	Site desatualizado (informações defasadas, contatos) desconectado às redes sociais.
()	()	()	Não possui site institucional.
	0	0	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.
(425)	(x)	()	Não possui loja.
	6	0	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.
(430)	(x)	()	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.
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL			
	0	0	Empresa On Line
()	()	()	Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
()	()	()	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital na íntegra / totalidade.
()	()	()	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital.
(444)	(x)	()	Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.
	0	0	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 esta mais uma atividade para o setor.
()	()	()	Não possui equipe específica, a alternância de pessoas no manuseio do site, da loja e das redes sociais é constante.
(451)	(x)	()	Não possui pessoas e equipe.
	3	0	Ferramentas de Gestão
()	()	()	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense).
()	()	()	Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense), mas utiliza algumas.
(457)	(x)	()	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
()	()	()	Não conhece as ferramentas de gestão.
	0	0	Anúncios pagos via Google ou Redes Sociais
()	()	()	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.
(465)	(x)	()	Não ou não conhece estas ferramentas.
	0	0	Marketing Vídeo
()	()	()	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui apenas o vídeo institucional.
(472)	(x)	()	Não possui.
	0	0	Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas
()	()	()	de 60% até 100%.
()	()	()	de 30% até 60%.
()	()	()	até 30%.
(479)	(x)	()	Não faz vendas pela internet.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	6	0	Licença Ambiental
()	()	()	Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.
(502)	(X)	()	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.
	0	0	Cadastro Técnico Federal - IBAMA
()	()	()	Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.
()	()	()	Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.
()	()	()	Empresa possui o Certificado de Registro mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.
(511)	(X)	()	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.
	0	0	Política Ambiental
()	()	()	Empresa possui Política Ambiental que norteiam seus princípios e objetivos com relação à preservação do meio ambiente.
()	()	()	Empresa possui Política Ambiental, mas necessita de ajustes / atualização com relação à preservação do meio ambiente.
()	()	()	Empresa está em processo de construção da Política Ambiental (Há evidências?).
(518)	(X)	()	Empresa não tem Política Ambiental.
	0	0	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
()	()	()	Empresa possui PGRS com recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
()	()	()	Empresa possui PGRS sem recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
()	()	()	Empresa possui apenas o PGRS formalizado mas não há evidências que comprovem a execução do plano (NF, MTR, contratos de prestação de serviços, resíduos espalhados pelo fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.
(525)	(X)	()	Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.
	0	0	Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)
()	()	()	Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.
(532)	(X)	()	Não se aplica a realidade da empresa

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	3	0	Destinação de Resíduos Gerados
()	()	()	Empresa destina corretamente o lixo eletrônico e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de
()	()	()	Empresa destina o lixo eletrônico e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
(542)	(X)	()	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
	6	0	Reciclagem de Resíduos
()	()	()	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
(548)	(X)	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
()	()	()	Não há coleta seletiva na empresa.
	0	0	Efluentes Líquidos
()	()	()	A empresa trata seus efluentes líquidos na própria planta e/ou armazena corretamente para posterior envio para tratamento em empresas de terceiros devidamente licenciadas. (Caso a empresa não gere efluentes líquidos pontuar neste item).
()	()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, possui documentação e/ou armazenamento esta apropriado.
()	()	()	A empresa armazena os efluentes para tratamento em empresas terceirizadas, mas não possui documentação e/ou armazenamento esta precário.
(557)	(X)	()	Não se aplica a realidade da empresa
	0	0	Captação de Água da Chuva
()	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. A água utilizado no processo produtivo é reciclada em circuito fechado e reutilizada.
()	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e higiene. A água utilizada possui tratamento antes do uso. Não é tratada para o reuso.
()	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, mas não trata a água antes do uso.
(564)	(X)	()	Não tem processo de captação da água da chuva.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	10	0	Eficiência Energética (energia)
()	(X)	()	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.
	3	0	Indicadores de Desempenho
()	()	()	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, bem como, planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere ao consumo de energia.
()	()	()	
()	()	()	
(584)	(X)	()	Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
()	()	()	Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

Plano de Ação			Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
			0	0	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 realizado de forma não sistematizada.
()	()	()			Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.
(804)	(x)	()			Não se aplica
			0	0	Cronometragem
	()	()			Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
()	()	()			Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
()	()	()			Conhece mas não utiliza.
(811)	(x)	()			Não se aplica
			0	0	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.
(818)	(x)	()			Não possui metas.
			0	0	Balanceamento
	()	()			Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
()	()	()			Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.
()	()	()			Conhece mas não utiliza.
(825)	(x)	()			Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.
			10	0	Logística
	(x)	()			Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
()	()	()			Possui sistemas separados de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
()	()	()			O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
()	()	()			Não possui sistema logístico eficiente.

Plano de Ação			Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
			10	0	Gerenciamento da Produção
	(x)	()			Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
()	()	()			Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.
()	()	()			Os gestores da produção são pessoas oriundas do chão-de-fábrica.
()	()	()			Não possui gestores de produção.
			10	0	Habilidade / Polivalência
	(x)	()			Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
()	()	()			Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
()	()	()			Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.
()	()	()			Não há funcionários com habilidade para trabalhar em outras máquinas.
			10	0	Instalações Elétricas
	(x)	()			As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
()	()	()			As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
()	()	()			Não são adequadas mas a empresa possui condições de adequá-la.
()	()	()			As instalações elétricas não são adequadas ao processo produtivo.
			10	0	Espaço Físico
	(x)	()			Os espaços são adequados à produção.
()	()	()			Os espaços são adequados parcialmente à produção.
()	()	()			Não são adequados mas há condições de ampliação.
()	()	()			Os espaços não são adequados e não há condições de ampliação.
			10	0	Capacidade de Produção
	(x)	()			Tem capacidade para expandir a produção internamente e com a parceria de terceiros.
()	()	()			Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.
()	()	()			Está com a produção em sua capacidade máxima e não conta com a parceria de terceiros.
()	()	()			A capacidade de produção da empresa é muito baixa, não atendendo a demanda de pedidos.
			6	0	Equipamentos / Tecnologia / Maquinário
	()	()			Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
(877)	(x)	()			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			
Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	3	0	Funções e Responsabilidades
()	()	()	Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
()	()	()	Estão definidas e documentadas para algumas funções.
(903)	(X)	()	Estão definidas informalmente.
()	()	()	Não estão definidas.
	10	0	Seleção de Colaboradores
(x)	()	()	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.
	6	0	Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores
()	()	()	São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
(916)	(X)	()	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.
	3	0	Satisfação dos Clientes
()	()	()	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
()	()	()	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.
(924)	(x)	()	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
()	()	()	A satisfação dos clientes não é avaliada.
	10	0	Reclamações de Clientes
(x)	()	()	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.