



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**GIOVANNA MINEO DA COSTA
ENZO GOMES BOVO**

RELATÓRIO TÉCNICO
Empresa de Confecções e Varejo

GIOVANNA MINEO DA COSTA
ENZO GOMES BOVO

RELATÓRIO TÉCNICO
Empresa de Confeccões e Varejo

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): Professor Mestre Leandro
Vicente Gonçalves

Apucarana
2023

GIOVANNA MINEO DA COSTA
ENZO GOMES BOVO

RELATÓRIO TÉCNICO: Empresa de Confecções e Varejo

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 10,0, conferida pela Banca
Examinadora formada pelos professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. (a): Mestre Ana Paula Guimarães
Faculdade de Apucarana

Prof. (a): Doutor Eduardo Lemes Monteiro
Faculdade de Apucarana

Prof. (a): Mestre Leandro Vicente
Gonçalves

Faculdade de Apucarana

Apucarana, 03 de dezembro de 2023.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Enzo Gomes Bovo, com identidade número 13246309-3, registro acadêmico 408864, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico, Empresa de Confecções e Varejo, 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.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Giovanna Mineo da Costa, com identidade número 13786006-6, registro acadêmico 408602, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico, Empresa de Confeções e Varejo, 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 Nossos pais pelo carinho e
apoio sempre nesse momento importante,
onde passamos por dificuldades para
evoluirmos como pessoa e como
administradores...*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos as nossas famílias pelo incentivo e companheirismo de todas as horas e pelo apoio nesse momento de dedicação.

Agradecemos também ao nosso professor e orientador Leandro Vicente, 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 e passamos por muitas coisas.

Aos profissionais entrevistados, pela contribuição na realização deste estudo, Em especial a dona da empresa por toda a parceria que vivemos durante esses anos de trabalho.

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

MINEO, GOMES, Giovanna, Enzo. **Relatório Técnico: Empresa de Confecções e Varejo**. 102p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo constatar o conhecimento necessário para o auxílio e desenvolvimento da loja X, que atua no ramo de comércio e artigos do vestuário e está localizada no Shopping CentroNorte, na cidade de Apucarana, no estado do Paraná. Para que isso se torne realidade, é preciso que a empresa tenha ideias, estratégias, planejamentos de investimentos e noção de uma realidade organizacional, assim desenvolver grandes melhorias no setor de vendas, fidelizando melhor seus clientes, e colaboradores, ou seja, tomando seu lugar no mercado e conquistando o seu fornecedor. Ainda, a organização na empresa contribui na redução de riscos na rotina empresarial, pois ela é responsável por dar continuidade ao fluxo de operações realizadas dentro da empresa. Desta forma a pesquisa em questão, tem como base uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, sendo apresentado novas ideias e no final do estágio a fim de ajudar a loja a crescer.

Palavras-chave: Análise Empresarial. Planejamento. Diagnóstico.

MINEO, GOMES, Giovanna, Enzo. **Technical Report: Clothing and retail company.** 102p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2017.

ABSTRACT

This work aims to verify the knowledge necessary for the assistance and development of store For this to become a reality, the company must have ideas, strategies, investment planning and a sense of an organizational reality, thus developing major improvements in the sales sector, better retaining its customers and employees, in other words, taking its place in the market and winning over its supplier However, the organization in the company contributes to reducing risks in the business routine, as it is responsible for continuing the flow of operations carried out within the company. In this way, the research in question is based on bibliographical research, field research, with new ideas being presented at the end of the internship in order to help the store grow.

Keywords: Business Analysis. Planning. Diagnosis.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Matriz SWOT.....	27
Figura 2 – Matriz BCG.....	30
Figura 3 – Layout X.....	37
Figura 4 – Fluxograma Horizontal – Vendas.....	39

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Critérios de segmentação de mercado.....	22
Quadro 2 – Etapas da Análise da Concorrência.....	25
Quadro 3 – Análise SWOT da empresa X.....	28
Quadro 4 – Matriz BCG da empresa.....	30
Quadro 5 – Matriz Ansoff.....	31
Quadro 6 – Organograma da empresa X.....	35
Quadro 7 – Fluxograma Vertical – Financeiro da empresa X.....	40
Quadro 8 – Fluxograma Vertical – Recursos Humanos.....	41
Quadro 9 – Fluxograma Vertical – Setor Comercial.....	42
Quadro 10 – Plano de Ação Gestão.....	52
Quadro 11 – Inovação do Produto.....	53
Quadro 12 – Marketing.....	54
Quadro 13 – Plano de Ação Marketing Digital.....	55
Quadro 14 – Meio Ambiente.....	56
Quadro 15 – Prestação de Serviço.....	57
Quadro 16 – Qualidade.....	58
Quadro 17 – Cronograma De Ações.....	60
Quadro 18 – Investimentos.....	62
Quadro 19 – Custos e Despesas Fixas.....	63
Quadro 20 – Custos e Despesas Variáveis.....	64
Quadro 21 – Demonstração do Resultado de Exercício.....	66
Quadro 22 – Balanço Patrimonial.....	69
Quadro 23 – Projeção de Fluxo de Caixa encerrado no ano de 2021.....	70

Quadro 24 – Projeção de Fluxo de Caixa para 2023.....	84
---	----

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Análise Geral.....	43
Gráfico 2 – Gestão.....	45
Gráfico 3 – Inovação de Produto.....	46
Gráfico 4 – Marketing.....	47
Gráfico 5 – Marketing Digital/Virtual.....	48
Gráfico 6 – Meio Ambiente.....	49
Gráfico 7 – Prestação de Serviço.....	50
Gráfico 8 – Qualidade.....	51

LISTA DE EQUAÇÃO

Equação 1 – Liquidez Corrente.....	74
Equação 2 – Liquidez Seca.....	75
Equação 3 – Liquidez Geral.....	75
Equação 4 – Índice de Endividamento.....	76
Equação 5 – Índice de Cobertura de juros.....	76
Equação 6 – Prazo Médio de Recebimento.....	77
Equação 7 – Prazo Médio de Pagamento.....	77
Equação 8 – Giro do Estoque.....	78
Equação 9 – Idade Média do Estoque.....	78
Equação 10 – Giro do Ativo Total.....	79
Equação 11 – Margem de Lucro Bruto.....	79
Equação 12 – Margem de Lucro Operacional.....	80
Equação 13 – Margem de Lucro Líquido.....	80
Equação 14 – Retorno sobre o Ativo Total.....	81
Equação 15 – Retorno sobre o Patrimônio Líquido.....	81
Equação 16 – Ponto de Equilíbrio.....	83

LISTA DE SIGLAS

ACIA	Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana
FAP	Faculdade de Apucarana
IES	Instituição de Ensino Superior
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Sumário

1 INTRODUÇÃO	18
2 ANÁLISE DE MERCADO	20
2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL	20
2.2 ANÁLISE DE SEGMENTO	22
2.2.1 Mercado Consumidor	23
2.2.2 Fornecedores	23
2.2.3 Concorrentes	24
3 ANÁLISE ESTRATÉGICA	27
3.1 MATRIZ SWOT/CRUZADA	27
3.2 MATRIZ BCG	29
3.3 MATRIZ ANSOFF	31
4. ORGANIZAÇÃO	33
4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	33
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	33
4.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS	35
4.4 LAYOUT	36
4.5 PROCESSOS OPERACIONAIS	37
4.5.1 Fluxograma Horizontal	37
4.5.2 Fluxograma Vertical	40
5. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL (Aplicação do diagnóstico)	43
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	45
6.1 GESTÃO	45
6.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO	46
6.3 MARKETING	47
6.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	48
6.5 MEIO AMBIENTE	49
6.6 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	50
6.7 QUALIDADE	51
7. PLANO DE AÇÃO	52
7.1 GESTÃO	52
7.2 INOVAÇÃO PRODUTO	53
7.3 MARKETING	54
7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	55

7.5 MEIO AMBIENTE	56
7.6 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	57
7.7 QUALIDADE	58
8. CRONOGRAMA DAS AÇÕES	60
9. INVESTIMENTOS	62
10. CUSTOS	63
11. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO	66
12. BALANÇO PATRIMONIAL	69
13. FLUXO DE CAIXA	70
14. INDICADORES FINANCEIROS	74
14.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ	74
14.1.1 Liquidez corrente	74
14.1.2 Liquidez seca	74
14.1.3 Liquidez geral	75
14.2 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO	75
14.2.1 Índice de endividamento	75
14.2.2 Índice de cobertura de juros	76
14.3 ÍNDICES DE ATIVIDADE	76
14.3.1 Prazo médio de recebimento	77
14.3.2 Prazo médio de pagamento	77
14.3.3 Giro do estoque	78
14.3.3.1 Idade Média.....	78
14.3.4 Giro do ativo	78
14.4 ÍNDICES DE RENTABILIDADE	79
14.4.1 Margem de lucro bruto	79
14.4.2 Margem de lucro operacional	80
14.4.3 Margem de lucro líquido	80
14.4.4 Retorno sobre o ativo total	81
14.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido	81
15. PONTO DE EQUILÍBRIO	83
16. REALIDADE X PROJEÇÕES	84
17 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	90

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa presente representa o estudo do funcionamento geral da empresa, pretendendo uma análise de como funciona a estrutura financeira e organizacional, visando os procedimentos que serão realizados na empresa na qual o estágio foi realizado.

O lugar escolhido foi à empresa X (nome fictício) comércio de artigos do vestuário, localizada na Praça Interventor Manuel Ribas dentro do Shopping Centro Norte em Apucarana-PR. O ramo de atividade da empresa é comércio de roupas de cama, toalhas, pijamas e no verão biquínis.

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.

A presente empresa possui metas e objetivos estabelecidos superficialmente, e não possui um diagnóstico financeiro completo, por esse motivo essa empresa foi escolhida de modo que poderemos estabelecer um plano com uma linha de raciocínio que podemos chamar de Plano Organizacional da Empresa, que serão apresentados no decorrer do trabalho. Desta forma, sendo sempre flexíveis com os planejamentos das atividades diárias.

Assim sendo, será apresentado, análise de mercado onde veremos a análise macroambiental e de segmento, juntamente com as matrizes onde estudamos concorrentes, fornecedores, consumidores, produtos e problemas internos e externos.

Vale ressaltar, que uma boa análise de mercado deve ser ampla na pesquisa, porém sucinta na sistematização, porque de nada adianta muita informação se não conseguimos apontar, por exemplo, quais são os fatores de sucesso do mercado, ou identificar concorrentes

O Diagnóstico empresarial que foi o segundo tópico estudado no ano de 2022, apresenta a organização como um todo, a estrutura, a realidade organizacional da empresa, a análise dos dados e a elaboração de um plano de ação, onde foi apresentado a gestora da empresa.

A Viabilidade Operacional e Financeira visa estudar todo o segmento de finanças começando com os investimentos, seguido pelos custos e demonstração

do resultado de exercício, balanço patrimonial, fluxo de caixa e todos os indicadores financeiros, e por fim ponto de equilíbrio e as realidades e projeções.

2 ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Dornelas (2014) a análise de mercado consiste em uma coleta de informações a respeito de um determinado mercado, parte ou segmento. É o levantamento do maior número de informação possível para depois verificar as mais relevantes para a empresa.

Podem ser conceituados como o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua, conhecendo de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra (DORNELAS, 2014)

Ao aplicar a análise de mercado, a empresa está um passo mais próximo de alcançar suas metas com maior facilidade, ao mesmo tempo em que evita desperdícios de tempo, dinheiro e, também, de disposição. Esse fato já seria um motivo suficiente para convencer uma empresa a investir em análise de mercado, antes de qualquer ação. (DORNELAS, 2014, p. 1)

De acordo com Kotler (2000) um mercado é determinado como um espaço onde comprador e vendedores se unem para fazer trocas tanto de bens como de serviços. A análise de mercado é o ponto de vista entre os fatores externos e internos, e também das transformações externas e internas, como por exemplo o mercado financeiro, política, entre outras.

Segundo a Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA), o mercado de consumo de Apucarana cresceu muito durante os últimos anos, atingindo também um novo público e uma nova região, como por exemplo, o Vale do Ivaí que representa uma boa parte das vendas em lojas no comércio de vestuário em Apucarana.

2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL

Mediante a importância que a análise ambiental possui, em todo e qualquer tipo de negócio, que busca manter-se competitivo no mercado onde atua. Corroborando, Ribeiro e Picinin (2012) argumentam que o microambiente e o macroambiente de marketing são responsáveis por ditar as tendências do mercado. No caso da cooperativa analisada, que busca constantemente desenvolver-se e crescer de forma sustentável constitui-se em uma importante ferramenta norteadora para a tomada de decisões, planejamento de ações e visão sistêmica de mercado.

A análise externa é composta de fator ou cenário, oriundo do macroambiente organizacional e compreendem, por sua vez, análises de informações econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e também culturais. Basicamente, é realizada uma análise das variáveis com potencial externo de interferência no negócio. Desta forma, o cenário é a descrição, qualitativa e/ou quantitativa, de situações futuras e hipotéticas, a respeito de uma empresa, região, país ou bloco, dentro de um determinado horizonte de tempo (CHIAVENATO, 2004).

O macroambiente geralmente é considerado uma situação imposta, uma realidade dificilmente modificável pela maior parte das organizações. Grandes e poderosas organizações constituem uma exceção à regra, já que, mediante de *lobbies* ou descobertas tecnológicas revolucionárias, geram novas tendências e novos padrões de mercado (BHR FERNANDES, LH BERTON. 2017).

A empresa X Comércio de Artigos do Vestuário possui um processo na área prestação de serviço e atendimento ao cliente, desde sua entrada até a saída da loja, e também após a compra das mercadorias para qualquer dúvida referente ao produto.

Portanto, recomenda que essa prática seja estabelecida dentro das empresas, para obterem-se maiores resultados. Desta forma melhorando e ampliando a qualidade nos procedimentos, além de aperfeiçoar os processos de entrada e saída e um maior controle na estocagem garantindo maior agilidade e exatidão nas atividades operacionais e administrativas.

As empresas deverão investigar e compreender essas forças, bem como prever cenários com o comportamento dessas variáveis e sua influência. Todavia, vale destacar que a distinção em fatores econômicos, tecnológicos, sociais e políticos são mais de caráter didático do que propriamente algo presente na realidade dos fatos (BHR FERNANDES, LH BERTON. 2017).

Um dos fatores macroambientais que mais influência na empresa X segundo a gestora, é o fator político, porque com as mudanças governamentais e as atividades por eles exercidas levam uma agitação social na qual levam o mercado financeiro para vários caminhos diferentes. Seguido logicamente pelo fator tecnológico, onde o *e-commerce* interfere nas vendas presenciais.

2.2 ANÁLISE DE SEGMENTO

Segundo Chiavenato (2014) 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.

Para Dornelas (2014) através da segmentação há possibilidade de empregar estratégias de marketing bem determinadas para agradar as necessidades do público-alvo. Na segmentação é necessário tratar das variáveis geográficas, demográficas e psicográficas.

QUADRO 1 – CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Bases para segmentação	Critérios	
Demografia	Sexo Idade	Sexo: é apropriada quando um produto pode agradar mais a um sexo do que ao outro. Idade: os gostos das pessoas mudam conforme elas envelhecem.
	Raça ou etnia – renda familiar – Ocupação – tamanho da família – Ciclo de vida da família.	Raça ou etnia: os profissionais de MKT acham mais lucrativos segmentar o mercado de acordo com a raça ou grupo étnico. Ocupação, renda: ajuda os profissionais de MKT a determinar quais consumidores mais prováveis responderão a uma determinada combinação de preço, estilo e qualidade. Família: envolve vários modos de caracterizar famílias por tamanho, composição ou estágio no ciclo de vida da família.
Geografia	Região – Densidade populacional – clima	Permite analisar a densidade populacional ou clima
Psicográfica	Estilo de vida – personalidade	É um processo de dividir o mercado com base em como as pessoas conduzem sua vida, incluindo suas atividades, interesses e opiniões.
Pensamentos e sentimentos do comprador	Atitudes – Benefícios procurados – Estágio de prontidão – Caráter de inovação – risco percebido – Envolvimento	Atitudes: Pode-se segmentar um mercado de acordo com o que os consumidores pensam e sentem sobre um produto, marca e seu valor. Benefícios: Certas pessoas querem preços baixos acima de tudo, ao passo que outras querem qualidade do produto
Comportamento de compra	Frequência de uso – lealdade de fonte – Status de usuário	A frequência de uso se dá aos consumidores com maior probabilidade de comprar um produto igual ou semelhante ao

		passado, isso inclui a lealdade do consumidor pela mesma marca.
--	--	---

Fonte: Kotler; Keller, 2013.

É importante ressaltar que o segmento da presente empresa é na gestão de finanças, compras e estoque, atendimento e marketing. Contudo, conhecer o cliente e adequar a loja e produtos ao seu público. Estas iniciativas contribuir para o sucesso do negócio.

2.2.1 Mercado Consumidor

O sucesso da empresa demanda da organização logística, onde as decisões estratégicas envolvem a qualidade de uma estrutura lógica e condizente que estimule o progresso organizacional, gerando eficiência e competitividade, conforme as exigências do mercado. Assim, as empresas precisam desenvolver mecanismos garantindo o fluxo de vendas de produtos, possibilitando ao cliente informações necessárias, oportunizando a obtenção de ganhos de produtividade em vendas (FLEURY, 2008).

Diariamente os consumidores tomam diversas decisões de compra. A maioria das grandes empresas pesquisa detalhadamente essas decisões para saber o que, onde, como, quanto, quando e por que os consumidores comprem.

De acordo com o dirigente da empresa, os clientes da empresa X são mulheres na faixa etária de 20 a 60 anos, com classe média/alta, sendo 76% classe média e 24% classe alta. É um mercado muito fácil de trabalhar, pois vendem roupas de cama e banho, biquínis, *lingerie*, pijamas e aromas para casa, e as mulheres tem a tendência de serem consumistas, sendo assim elas sempre necessitam de algo.

2.2.2 Fornecedores

Segundo Bertaglia existem algumas características de compras que são usadas pelas empresas com finalidade de se obter algumas vantagens no processo. São elas as compras centralizadas e as descentralizadas. Com as compras centralizadas, as empresas podem obter melhores preços e serviços em função do maior volume praticado com os fornecedores, recebendo atenção especial por parte deles. Os valores de transportes também podem ser reduzidos em função do volume de compras (2003, p.27).

Conforme o autor, comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos, que definem como comprar bem e que incluem a verificação os prazos, preços, qualidade e volume. Mas manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida dos possíveis eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços (DIAS, 1993, p. 260).

O setor de compras é coordenado pelo Sócio Proprietário, que se organiza para fazer as compras referentes às faltas de materiais, pois cada produto tem sua quantidade mínima para reposição no estoque. Dessa forma, evitando que o cliente saia da loja sem o produto desejado, recebendo assim, o melhor atendimento.

Os fornecedores são os que fazem a lucratividade girar no comércio, sem eles, sem as mercadorias novas, não há giro de vendas. De acordo com Kotler e Armstrong (2007) os fornecedores constituem um elo importante no sistema geral de entrega de valor para o cliente da empresa.

Segundo dados recolhidos na empresa X o mercado fornecedor está interligado com quase todas as melhores marcas de cama e banho, e etc. Sendo eles: Além da arte produtos aromatizados, Artelasse, Altenburg, Buddemeyer, Daniela Tombini, Recco, Darling, De Chelles, Dommun, G.C.Tapetes, Luana Ramalho, Mensageiro Dos Sonhos, Morena Rosa, Patricia Palmisani, Scavone e Vairelli, entre outros.

2.2.3 Concorrentes

Kotler e Armstrong (2003, p. 474) ressaltam que, a concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos. Para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes.

Na compreensão de Chiavenato (2004, p. 15) "as organizações são criadas para produzir bens ou serviços e que os mesmos terão que satisfazer uma clientela". Entende-se que as organizações constituem sistemas formados por diferentes

recursos, as quais buscam oferecer no mercado produtos e serviços de forma a alcançar a satisfação de seu público-alvo.

Sobre isso Drucker (2002, p. 35) esclarece que: "só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: criar um consumidor". Para que isso aconteça é preciso que a organização conheça as necessidades e preferências de seu público.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) o consumidor moderno busca constantemente novos produtos e serviços. Neste sentido, é preciso que as organizações acompanhem as mudanças desse novo mercado e ofereçam um atendimento de qualidade, causando satisfação aos clientes e se fortalecendo perante a concorrência.

Para Peter (2000, p.4) o "marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais". Desta forma é possível identificar que o marketing tem uma função importante na venda de produtos ou serviços para a organização.

Armstrong (2007) faz inferência em sua obra, apontando que o marketing tem a função nos negócios de lidar com os clientes. Tendo ainda como principais objetivos atrair novos clientes, prometendo-lhes valor agregado superior ao concorrente, mantendo e cultivando clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação.

De acordo com o conceito de marketing, de Kotler e Armstrong (2007), para ser bem-sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes. Assim, os profissionais de marketing devem fazer mais do que simplesmente se adaptar às necessidades dos consumidores-alvo.

É importante expor que, este não implica só em vender, mas conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. Este serve para deixar o cliente pronto para comprar um produto, agindo como planejamento de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, ou seja, criando negociações que cumpram metas tanto individuais como organizacionais.

QUADRO 2 – ETAPAS DA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Identificação dos concorrentes da empresa	Avaliação dos objetivos, estratégias, pontos fortes e fracos e padrões de reação dos concorrentes	Seleção dos concorrentes a atacar ou evitar
---	---	---

Fonte: Autores do trabalho, 2022.

Se tratando da empresa X os concorrentes estão mais presentes na região, do que na própria cidade, além dos concorrentes com loja física temos os que são via internet. A logística empresarial é definida como todas as atividades que movimentam e armazenam a entrada de produtos começando pela aquisição da matéria prima até o consumo final, proporcionando serviços especializados aos clientes com custo acessível.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica conforme os ensinamentos de Elaine Marcial (2011) é o processo utilizado para pesquisar o ambiente dos negócios de uma organização, tal qual o estudo da própria empresa com o fim de formular uma estratégia para tomada de decisões e cumprir os objetivos gerados pela pesquisa.

Quando Kotler (2000) se refere ao marketing como processo social mostra o papel que este tem na sociedade. É através dele que as pessoas ou grupos obtêm o que desejam, porque este não apenas divulga, mas também podem criar oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Segundo Kotler (1998), uma organização empresarial é uma instituição formada com a finalidade de executar certa missão, que independente qual seja, visa sempre oferecer bens ou serviços à sociedade, buscando, sobretudo o lucro, mas para que essa expansão seja conquistada. Vale ressaltar que é necessário em seu meio um processo eficaz, ou seja, que essa empresa possua a capacidade de criar, inventar e modernizar, trabalhando em cima de técnicas que visem maior qualidade e menor preço e seus produtos, atendendo por sua vez as expectativas e necessidade do mercado consumidor.

Nessa seção será apresentada a análise estratégica da empresa a partir de pesquisas realizadas pela matriz SWOT e matriz SWOT Cruzada, matriz BCG e Ansoff.

3.1 MATRIZ SWOT/CRUZADA

É indispensável a possibilidade de se utilizar a análise SWOT na elaboração de um planejamento estratégico, assim é possível verificar quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que estão ao redor das empresas, assim facilitando e auxiliando na busca do melhor resultado possível (Serra, Torres e Torres, 2004).

Segundo Oliveira (2002) a análise SWOT é a metodologia mais usual empregada na gestão estratégica, a sigla vem do inglês, porém em português pode ser aparecida como FOFA e significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

FIGURA 1 – MATRIZ SWOT



Fonte: Google, 2022.

Forças: Pode-se dizer que são as vantagens do seu negócio sobre a concorrência, segundo Oliveira (p. 64, 2002), o ponto forte é um diferencial que você pode ter na sua empresa.

Fraquezas: As fraquezas são aquelas aptidões que interferem ou mesmo prejudicam o desenvolvimento do seu negócio, são os pontos fracos internos. Proporciona uma desvantagem operacional no ambiente.

Oportunidades: São características que influenciam uma empresa positivamente. Elas dependem de fatores externos por isso não a controlamos (Oliveira, p.64, 2002). Além disso, as oportunidades podem acontecer de diferentes formas, como mudanças políticas-econômicas e ampliação do crédito ao consumidor.

Ameaças: São eventos que influenciam de forma negativa sobre seu negócio, do mesmo modo que as oportunidades dependem de fatores externos. Elas devem ser tratadas com muito cuidado porque podem prejudicar muito seu negócio.

QUADRO 3 - ANÁLISE SWOT DA EMPRESA X

Ambiente interno	Ambiente externo
Forças	Oportunidades
- Entrega de condicionais a domicilio; - Marcas exclusivas do mercado; - Possui consultoria de marketing; - Equipe de alta qualidade.	- Vasta Gama de clientes; - Produto de Qualidade - Ótima localização;
Fraquezas	Ameaças
- Não faz pesquisa de satisfação (ou seja, precisa de um feedback dos clientes); - Muitas vendas em nota promissória, isso dificulta o pagamento dos boletos em dia.	- Concorrente na mesma localização; - Por ser marcas exclusivas, acaba sendo mais caro que a dos concorrentes;

Fonte: Autores do trabalho, 2022.

Conforme Afonso e Pires (2013, p. 87), a análise SWOT Cruzada consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes, ou seja, as informações do ambiente

interno vão se cruzar com as informações do ambiente externo, sendo que elas não se cruzam entre si. Este cruzamento permite alinhar estratégias para o futuro da empresa.

Segue abaixo a matriz Cruzada da empresa X Comércio de Artigos do Vestuário.

- 1- Pontos Ofensivos: (mostra oportunidades) pontos fortes *versus* oportunidades: a equipe de alta qualidade ajuda a ter uma vasta gama de clientes, e como possuímos marcas exclusivas leva ao produto ser de ótima qualidade.
- 2- Confronto: pontos fortes *versus* ameaças: devido as marcas serem exclusivas o produto acaba sendo mais caro, elitizado do que a dos concorrentes.
- 3- Reforço: (superar as fraquezas) pontos fracos *versus* oportunidades: contando que temos uma vasta gama de clientes, acabam sendo afetadas muitas vendas na nota promissória, dificultando os pagamentos de boletos e duplicatas em dia.
- 4- Defesa: pontos fracos *versus* ameaças: o fato dos clientes não darem um *feedback* a empresa, fica difícil resolver o problema das ameaças de produtos com preços mais elevados.

3.2 MATRIZ BCG

A matriz BCG é uma ferramenta criada por Boston Consulting Group para analisar a posição competitiva de uma empresa no mercado. Tendo como objetivo principal a criação de estratégias, de recursos e resoluções quanto aos investimentos que devemos fazer em seu negócio. (Kotler, p.90., 2000)

Segundo Kotler (2009), a matriz distribui os elementos do portfólio da empresa a partir de duas variáveis: taxa de crescimento do mercado e participação relativa do mercado. Essas duas variáveis são divididas em quatro células:

- 1- Pontos de interrogação: alto crescimento de mercado e baixa participação de mercado, geralmente os produtos se iniciam nesse ponto específico. É adequado porque a empresa tem que analisar seriamente se continuará a colocar dinheiro no negócio, ou seja, ela poderia estar em melhor situação se investisse mais recursos em um ou dois desses negócios.
- 2- Estrelas: uma estrela é líder em um mercado de alto crescimento. Mas não produz, necessariamente, um fluxo de caixa positivo. A empresa deve gastar recursos

substanciais para acompanhar a alta taxa de crescimento e repelir os ataques dos concorrentes.

- 3- Vaca leiteira: quando a taxa anual de crescimento de mercado cai para baixo de 10%, a estrela pode se tornar uma vaca leiteira se ainda estiver com alta taxa de participação de mercado. Ela gera muito caixa, pois a empresa não precisa financiar expansões, como o negócio é líder de mercado ele desfruta de economias de escala e de maiores margens de lucro. Obtém uma demanda boa, sempre está a venda, tem boa saída.
- 4- Abacaxi: são os negócios com pequenas participações de mercado e com um pequeno crescimento de mercado. Eles geram baixos lucros ou até mesmo prejuízos, deve-se avaliar na empresa se está mantendo esse negócio por boas razões ou por razões mais sentimentais, e a tarefa seguinte seria tomar alguma estratégia sobre esses produtos como por exemplo: se cabe manter no mercado esse produto ou se abandona.

FIGURA 2 – MATRIZ BCG



Fonte: Google, 2022.

Segundo o dirigente da empresa e pesquisa realizadas durante o estágio, segue abaixo o quadro de produtos da empresa X:

QUADRO 4 – MATRIZ BCG DA EMPRESA

ESTRELA	PONTO DE INTERROGAÇÃO
- Pijamas femininos; - Roupa de cama.	- Aromatizadores; - Roupões.
VACA LEITEIRA	ABACAXI
- Peças de banho (toalhas de banho e rosto); - Tapetes; - Almofadas.	- Pijamas masculinos; - <i>Lingerie</i>; - Biquínis.

Fonte: Autores do Trabalho, 2022.

Nota-se que no quadrante estrela, é considerado pijamas femininos e roupas de cama, visto que possui uma probabilidade de crescimento e uma alta taxa de rentabilidade. Entretanto no quadrante do ponto de interrogação, foi colocado os aromatizadores e roupões que ainda estão em fase de teste na empresa.

Já na vaca leiteira as peças de banho, tapetes e almofadas são peças com baixo custo e com fluxo grande de saída. Finalizando no quadrante abacaxi foi elencado os pijamas masculinos, *lingerie* e biquínis que são produtos que a empresa está parando de trabalhar devido a baixa procura dos produtos no mercado.

3.3 MATRIZ ANSOFF

A Matriz Ansoff também conhecida como matriz de produto/mercado onde é utilizado para determinar oportunidades de crescimento na organização, é um quadrante composto por duas dimensões: produtos e mercados existentes e novos, essa combinação forma estratégia para o crescimento e desenvolvimento da empresa. (H. Igor Ansoff, 1977)

Segundo Ansoff (1981), as organizações passam a se preocupar com o ambiente. As empresas que visavam o lucro foram as que primeiro tiveram essa preocupação, e mais tarde aconteceu com outro tipo de organização.

Segue abaixo a matriz da empresa X, segundos dados retirados na empresa:

QUADRO 5 – MATRIZ ANSOFF	
EXISTENTES / EXISTENTES	EXISTENTES / NOVOS
- Os pijamas femininos; - Roupas de cama e banho; - Biquínis; - <i>Lingerie</i>; - Pijamas masculinos;	- Os aromatizadores
NOVOS / EXISTENTES	NOVOS / NOVOS
- Roupões.	- Tapetes; - Almofadas.

Fonte: Autores do Trabalho, 2022.

Foi encontrado na empresa pontos a serem melhorados para que possa ser mais reconhecida e por consequência atender melhor às necessidades e demandas dos seus clientes, potencializando as vendas no mercado de vestuário.

Pode-se notar que na penetração de mercado que seria produtos existentes em um mercado existente, os pijamas femininos, roupas de cama e banho, biquínis,

lingerie e os pijamas masculinos, tem um enfoque maior em sempre estar aumentando a entrada no mercado.

No desenvolvimento de mercado que seria um mercado novo com um produto já existente, a empresa tentará alcançar um público novo, para que esse produto os roupões, seja vendido de uma forma naturalmente.

O desenvolvimento de produto onde os produtos são novos em um mercado já existente, a empresa estará entrando no mercado com os aromatizadores testando a qualidade dos produtos para que ele seja bem aceito para o público.

E por último na diversificação os tapetes e almofadas entrarão representando os produtos novos em um mercado novo, com o intuito de diversificar os produtos a empresa e introduzindo um novo público em seu sistema.

4. ORGANIZAÇÃO

Nesse tópico será abordado a estrutura das organizações que segundo Henri Fayol (2012), os gestores das empresas desempenhavam quatro funções gerenciais, sendo elas planejamento, organização, direção e controle.

Os gestores também são responsáveis pela definição da estrutura da empresa. Essa função é chamada organização e inclui a definição de quais tarefas devem ser realizadas, quem irá realizá-las, como elas serão agrupadas, quem se reporta a quem e em que instâncias as decisões serão tomadas. (STEPHEN P. ROBBINS, 2012, p. 3)

Será abordado os temas históricos das organizações, estrutura organizacional, organograma, unidades organizacionais da empresa, layout e seus processos operacionais envolvendo fluxogramas vertical e horizontal.

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa X foi criada a 23 anos atrás por uma mulher visionária na cidade de Apucarana, com o intuito de levar para as mulheres os melhores jogos de cama e banho, os melhores pijamas e levar conforto para dentro de suas casas. A loja na época ficou por 3 anos na rua, logo após a criação do *shopping*, ela foi transferida de lugar onde se mantém até hoje.

Segundo a gestora da empresa, a empresa X passou por mais uma gestão antes da gestão atual. Que foi comprada no ano de 2018 pelo cunhado da gestora atual, onde foi reformada e deu continuidade ao sonho da primeira dona que acabou adoecendo de câncer, porém o dono passou também por problemas financeiros na época em que estava gerenciando e acabou tendo que se desfazer de metade da loja entrando em uma sociedade com a cunhada (gestora atual).

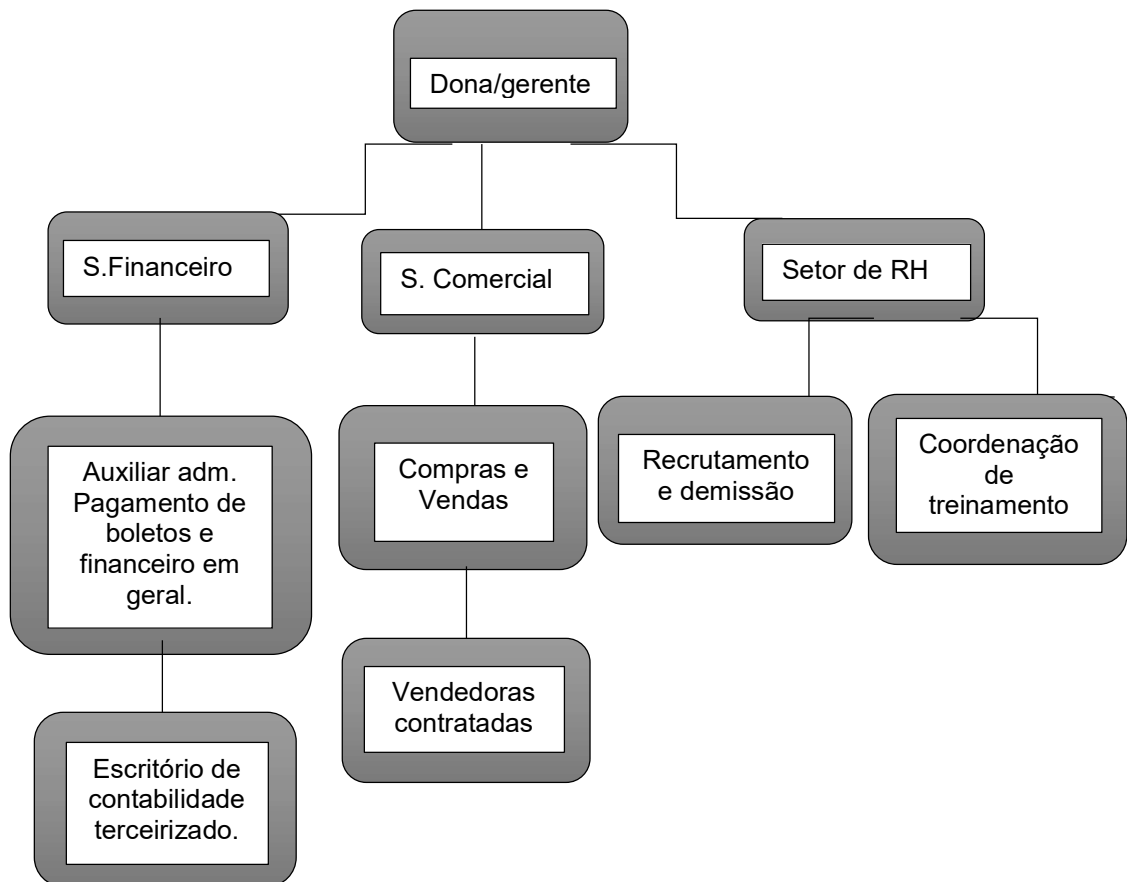
A gestora atual era na época gerente de vendas da loja, quando surgiu a oportunidade de comprar a outra metade de seu sócio em julho de 2021. Hoje a loja se encontra em um ótimo momento, com o gerenciamento administrativo em perfeito estado e muito bem executado pela nova gestora. Passou por mais uma reforma reduzindo o seu tamanho e dando um enfoque maior em enxovais e pijamas (no inverno), e biquínis no verão.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A organização de uma empresa deve contar com uma estrutura organizacional harmonizável com as demandas da atividade, onde se realiza a disposição dos campos de atuação de cada funcionário presente na empresa.

A estrutura organizacional é mecanismo administrativo decorrente da identificação, análise, ordenação e agrupamento das tarefas e dos meios da empresa, incluindo o estabelecimento de níveis de autoridade ou competências e dos processos decisivos, pretendendo o alcance dos objetivos determinados pelos planejamentos da empresa. (OLIVEIRA, 2006).

Segue abaixo o quadro do organograma da empresa X.

Quadro 6 – Organograma da empresa X

Pode-se notar através do organograma que a empresa Pele de Seda segue sendo gerenciada apenas pela dona, que cuida de toda a parte das contratações e de compras das mercadorias.

Já na parte do setor financeiro ela faz a maior parte do trabalho, porém tem uma auxiliar que ajuda a fazer pagamento de boletos, baixa e entrada de mercadorias no sistema e fechamento do caixa, também conta com a ajuda do escritório de contabilidade onde terceiriza o serviço.

4.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS

As unidades organizacionais da empresa X comércio de artigos do vestuário, conta com uma gestora sendo ela proprietária da empresa e com um domínio administrativo, financeiro, recursos humanos e um setor comercial.

De maneira simplificada, unidade organizacional é um componente básico de uma organização. Todas as organizações passam pelo processo de departamentalização que para Rossini e Andreoli (2015, p. 104) é a

“Divisão de departamentos ou áreas responsáveis por um conjunto de tarefas ou funções similares, sendo que todas elas seguem as mesmas relações de autoridade”.

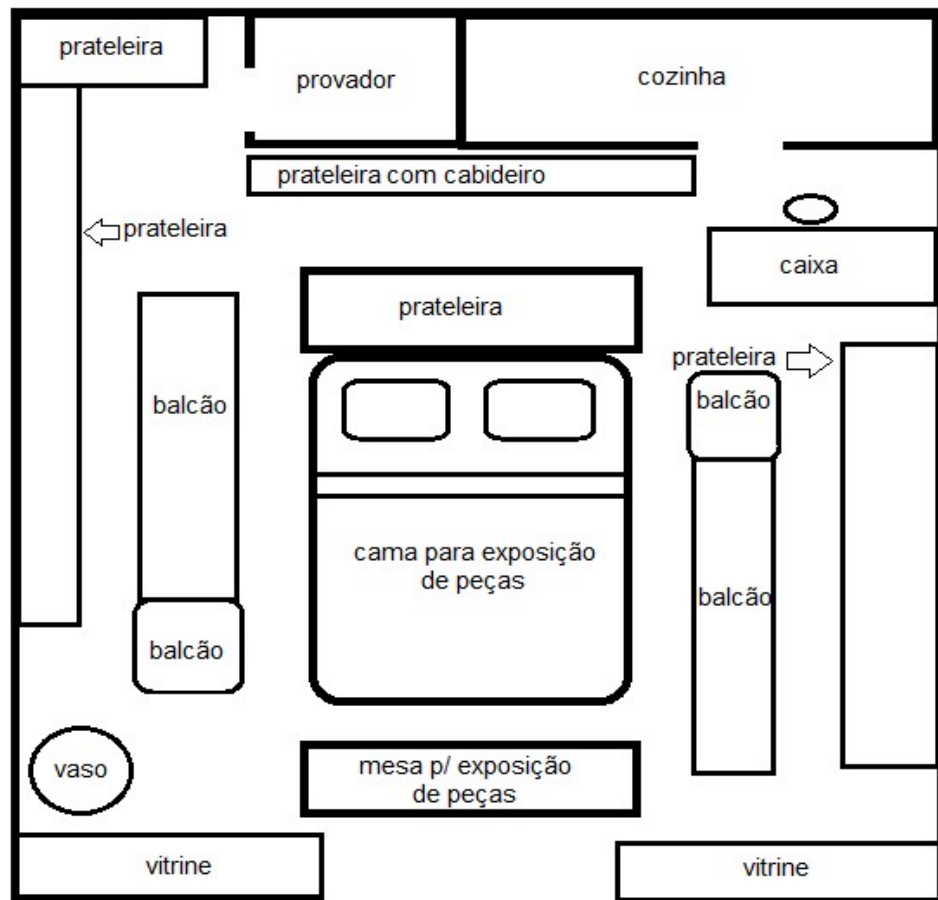
Foi apresentado acima os setores do organograma da empresa sendo eles: o setor comercial, financeiro e de recursos humanos. Nos três setores existentes, a gestora da empresa que está a frente do comando, com apenas um auxílio no setor financeiro de uma assistente administrativa e de um escritório de contabilidade terceirizado, e no setor comercial conta com duas vendedoras.

4.4 LAYOUT

De acordo com Galvão e Silva (2014) um dos fatores determinantes na operacionalização de espaços é a elaboração do layout local, em que é possível visualizar a distribuição e o fluxo de pessoas e de serviços e as áreas de ocupação e de circulação no local. Segundo Zanella (2014) layout seria uma planta baixa do local e deve simular as operações e circulações do ambiente.

Na figura 3 é apresentado o Layout da loja X que foi pensado, segundo a gestora, para atender melhor seus clientes e seus fornecedores (representantes), dando um ar de como se você estivesse dentro de seu quarto.

Figura 3 – Layout X



Fonte: Autores do trabalho, 2022.

Na figura acima pode se observar a planta baixa atual da empresa X, a gestora investiu em um ponto dentro do shopping centro norte em Apucarana, visando mais segurança e com estacionamento para seus clientes. A loja toda tem 70 m² e 3 metros de altura, e passou por duas reformas durante todo esse tempo em que existe, contém móveis planejados e reformados.

4.5 PROCESSOS OPERACIONAIS

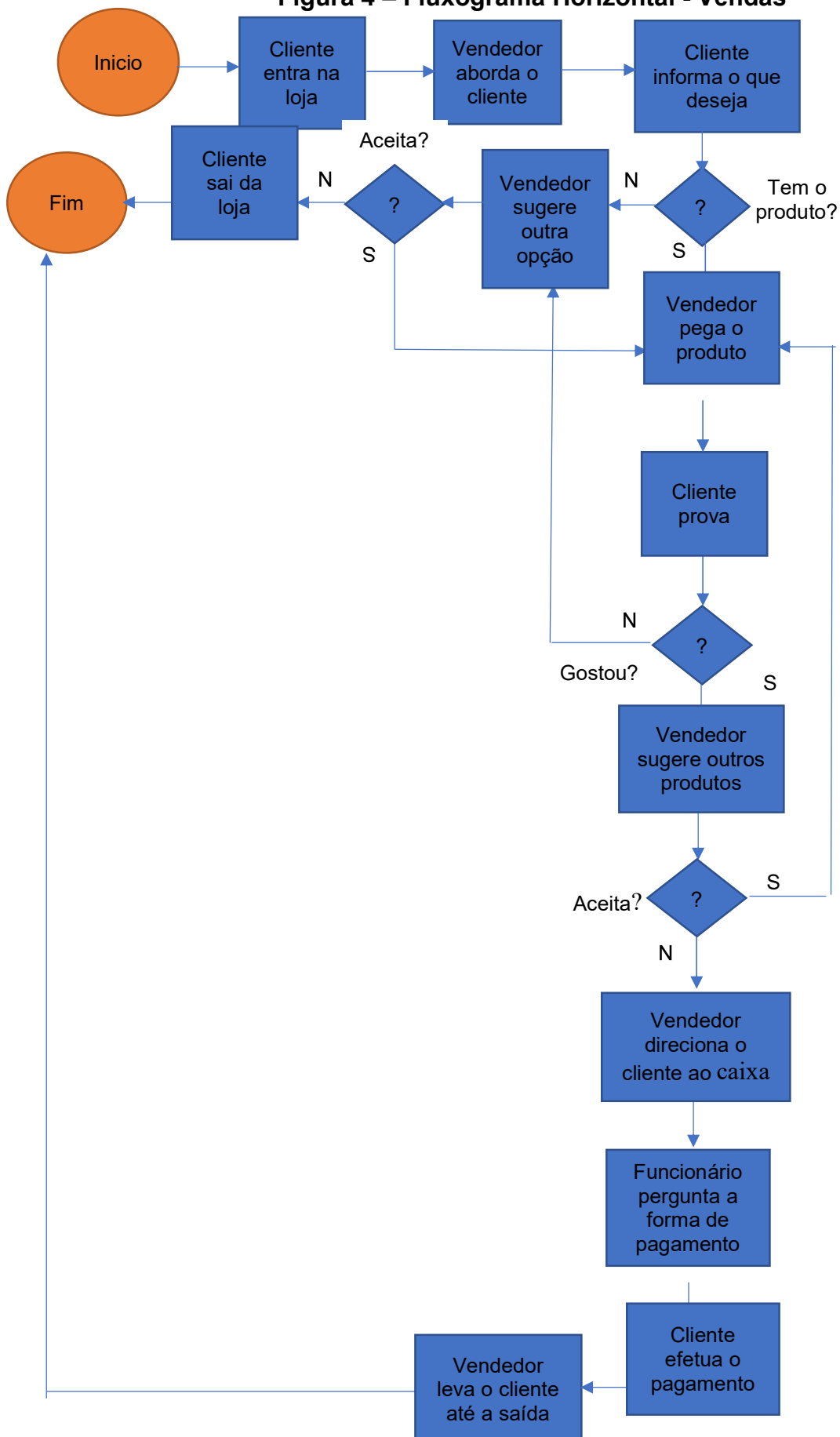
4.5.1 Fluxograma Horizontal

O fluxograma constitui de forma cristalina e lógica as etapas com problemas e dúvidas dentro da atividade empresarial e as atividades com a finalidade de propor soluções racionais sobre a excelente maneira de utilizar os recursos. (TIMOTHY A. JUDGE, 2012).

Existem dois tipos de fluxogramas, o vertical e o horizontal, nesse tópico será apresentado o fluxograma horizontal que é o mais utilizado pelas empresas e contém uma peculiaridade como a utilização do levantamento e na descrição de rotinas e procedimentos, a comprovação de forma nítida do fluxo de informações e documentos fora da unidade organizacional, expondo maior multifuncionalidade em razão da variedade de símbolos (OLIVEIRA, 2006).

Segue abaixo o Fluxograma Horizontal da empresa X, mostrando o processo do Setor Comercial.

Figura 4 – Fluxograma Horizontal - Vendas



Fonte: Autores do trabalho, 2022.

No fluxograma acima pode-se notar todo o processo de venda da loja X, desde a entrada do cliente na loja, passando pela vendedora que o aborda, oferecendo o que o cliente solicitou e atendendo a sua necessidade, caso o cliente não encontra o que ele necessita no momento, a vendedora sugere uma outra opção, onde se inicia novamente esse ciclo até a saída do cliente do estabelecimento.

4.5.2 Fluxograma Vertical

Refere-se no estudo de processos produtivos, do exemplo linha de produção e também pode ser usado em processos administrativos depois que feito suas combinações. (OLIVEIRA, 2006).

Segue abaixo o fluxograma vertical para o setor financeiro da empresa X.

Quadro 7 – Fluxograma vertical – Financeiro da empresa X

Símbolos		Análise ou operação	Totais	3	Rotina: Atual ☒ Tipo de Rotina Proposta ☐ Gestão Empresa X Rotina: Financeiro Efetuada por: Auxiliar Administrativo
		Transporte		0	
		Controle		3	
		Espera		0	
		Arquivo provisório		0	
		Arquivo definitivo		0	

Ordem	Símbolos						Setor	Descrição dos passos
1							Financeiro	Contas a pagar, receber
2							Financeiro	Fechamento do caixa
3							Financeiro	Pagamentos
4							Financeiro	Compras
5							Financeiro	Entrada de mercadorias

Fonte: Autores do trabalho, 2022.

A rotina da empresa X no setor financeiro é basicamente a de todas as empresas e realizadas pela auxiliar administrativa da empresa, começando com o

lançamento do contas a pagar no sistema e separando os boletos de acordo com as datas a serem pagos.

O fechamento do caixa é feito todos os dias, passando todas as vendas no sistema, dando baixa nas mercadorias vendidas e cadastrando clientes novos.

A entrada de mercadorias é desempenhada quase todos os dias, sendo conferido peça por peça, que é entregue pelos fornecedores através de transportadoras, e a cada semana é tirado um relatório do balanço patrimonial e demonstração de resultado da empresa, para acompanhar o andamento desse setor financeiro por mês.

Quadro 8 – Fluxograma Vertical – Recursos Humanos

Símbolos	●	Análise ou operação	Totais	5
	➡	Transporte		0
	■	Controle		2
	D	Espera		0
	▲	Arquivo provisório		0
	▼	Arquivo definitivo		0

Rotina:	Atual	☒	Tipo de Rotina
	Proposta	☐	
Empresa	X		
Rotina:	Setor de R.H.		
Efetuated por:	Gestora		

Ordem	Símbolos						Setor	Descrição dos passos
1	●	➡	□	D	▲	▼	R.H.	Contratações e demissões
2	●	➡	□	D	▲	▼	R.H.	Recebimento de currículos
3	●	➡	□	D	▲	▼	R.H.	Análise de currículos
4	●	➡	■	D	▲	▼	R.H.	Entrevistas
5	○	➡	□	D	▲	▼	R.H.	Efetivação
6	○	➡	■	D	▲	▼	R.H.	Folha de pagamento
7	●	➡	□	D	▲	▼	R.H.	Treinamento

Fonte: Autores do trabalho, 2022.

O setor de R.H. representado pelo quadro 8 é realizado pela gestora e proprietária da empresa, visando a contratação de vendedoras quando necessário realizando entrevistas, analisando os currículos e também a demissão dos mesmos. Ela é responsável por fazer o treinamento da equipe, e realização da folha de pagamento aos funcionários.

Quadro 9 – Fluxograma Vertical – Setor Comercial

Símbolos		Análise ou operação	Totais	3	Rotina: Atual x Proposta Empresa X Rotina: Setor Comercial Efetuado por: Vendedoras e Gestora	Tipo de Rotina Gestão
		Transporte		1		
		Controle		3		
		Espera		0		
		Arquivo provisório		0		
		Arquivo definitivo		0		

Ordem	Símbolos						Setor	Descrição dos passos
1							Comercial	Verificar canais de comunicação
2							Comercial	Atendimento de clientes
3							Comercial	Verificar agenda de contatos
4							Comercial	Condicionais
5							Comercial	Registro fotográfico
6							Comercial	Pesquisa de satisfação
7							Comercial	Identificação de pagamento

Fonte: Autores do trabalho, 2022.

No fluxograma acima representado pelo quadro 9 foi analisado e exposto o setor comercial, onde a atividade é realizada por todas as vendedoras e pela gestora da empresa.

A primeira coisa feita ao chegar ao estabelecimento é conferir os canais de comunicação, como por exemplo: mensagens em aplicativos de rede. Para conferir se há vendas realizadas, ou dúvidas de clientes a serem respondidas, podendo fazer registros fotográficos das mercadorias e encaminhados para quem necessita.

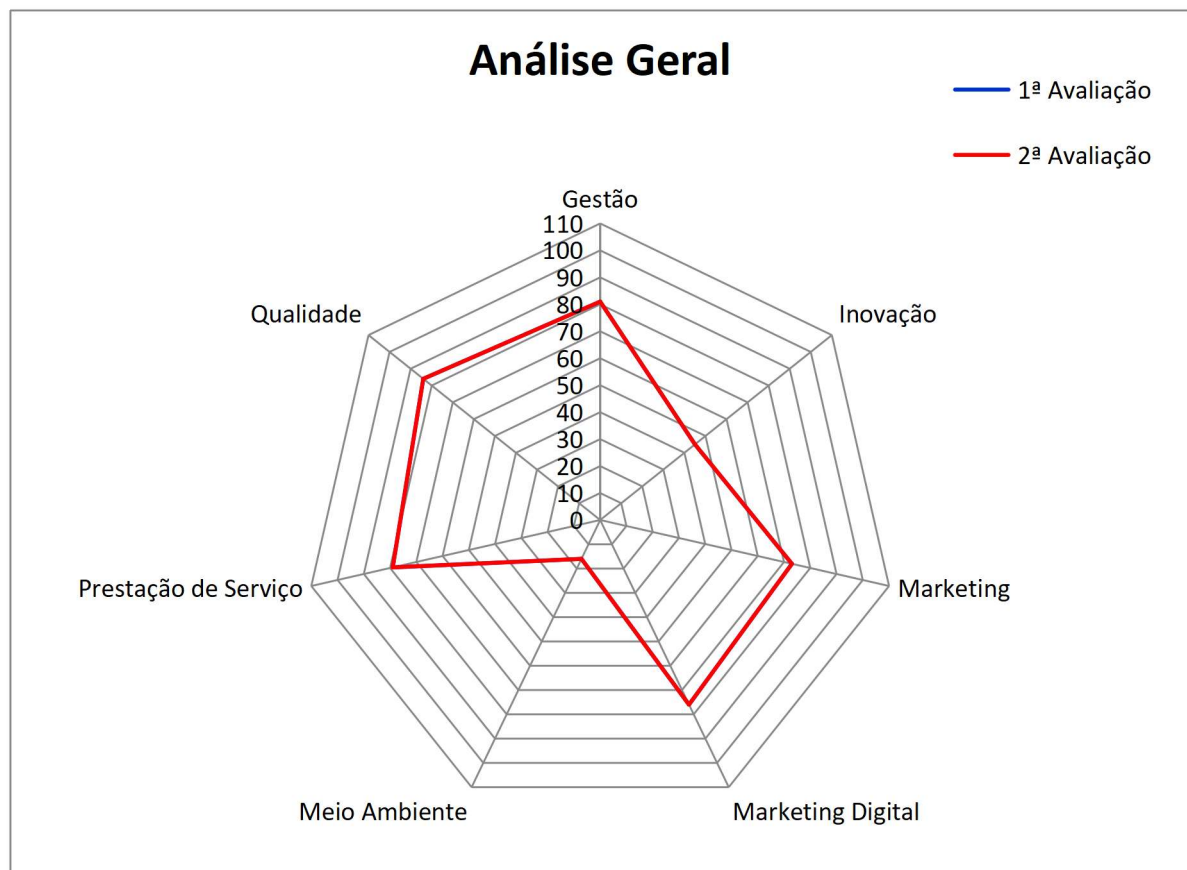
Cada vendedora tem sua própria carta de clientes (agenda de contatos), que serve para entrar em contato oferecendo condicionais, que é o carro chefe da empresa. Esses condicionais são entregues nas residências desses respectivos clientes pela própria gestora da loja, gerando uma conexão e um maior relacionamento de confiança.

Nota-se que em todos os fluxogramas a uma sequencia de serviços muito bem executados pela empresa.

5. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL (Aplicação do diagnóstico)

O quadro abaixo, demonstra uma análise geral de uma pesquisa realizada na empresa com suas principais áreas, toda a análise foi feita com a supervisão da gestora. Logo a seguir mostra-se o gráfico radar que de acordo com Ferreira-Santos (2013) apresenta os dados multivariados com cada eixo representando uma área.

Gráfico 1 – Análise Geral



Fonte: Autores do Trabalho (2022).

O gráfico 1 foi apresentado a 7 dimensões, Prestação de serviços, Qualidade, Meio Ambiente, Inovação, Gestão, Marketing e Marketing Digital.

Ao analisar a dimensão que mais teve ênfase foi a de Qualidade, Prestação de Serviço e Gestão, pois é a grande base da empresa, tornando-se o seu diferencial entre os concorrentes, trabalhando com marcas renomadas no mercado e dando grande satisfação para os clientes, com sua equipe bem treinada.

O ponto de prestação de serviço também é relevante já que a empresa trabalha com vendedoras qualificadas e treinadas, atendendo e prestando serviço

bem feito ao cliente, e Meio Ambiente estão baixos devido a ausência deles no local de trabalho.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Na loja X ocorreu um levantamento de dados através de um diagnóstico e questionários respondidos pela gestora, logo após obter os levantamentos utilizamos o gráfico radar onde percebemos às áreas que deverão ser trabalhadas.

6.1 GESTÃO

A gestão pode ser definida de maneira que a forma que os relacionamentos entre pessoas de um mesmo local ou de um mesmo pensamento acontecem em prol de um objetivo em comum (RODRIGUEZ, 2010).

Gráfico 2 - Gestão



Fonte: Autores do Trabalho (2022).

Ação 1 Missão e Visão da Empresa – A missão da empresa é o propósito do seu empreendimento, a razão dele existir e ao analisar foi observado, que eles tem uma missão definida, porém não está formalizada, só está presente na forma de falas da gestora com as funcionárias, assim como a visão também não está formalizada.

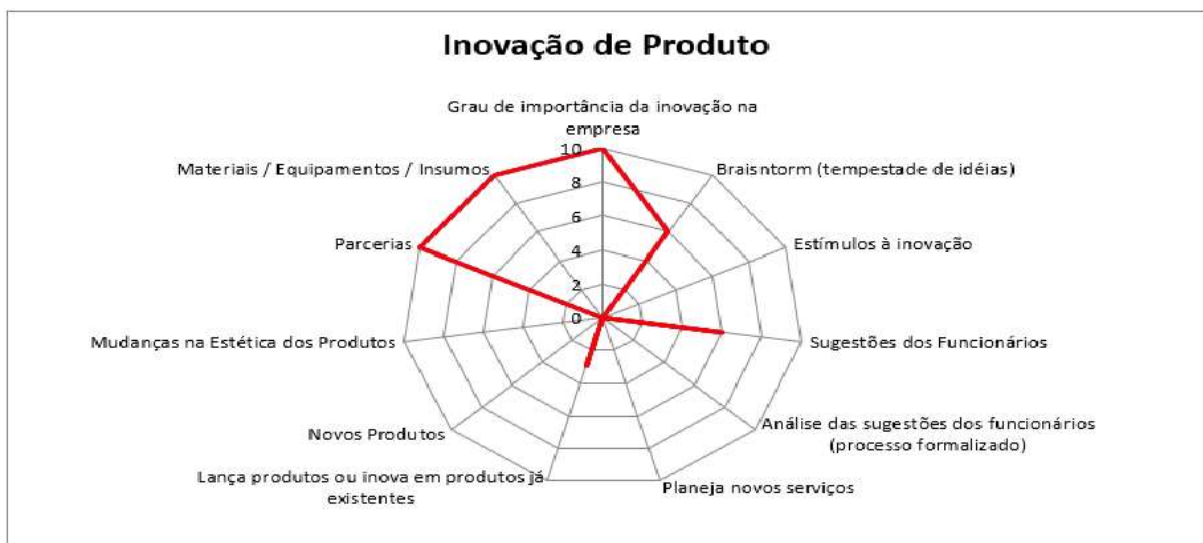
Ação 2 Plano de Ação – O plano de ação é definido informalmente como forma de incentivo para as metas que devem ser realizadas, entretanto a empresa necessita de algo mais efetivo.

Essas duas ações são os pontos fracos da empresa, onde será realizado um plano de ação que resolveremos juntamente com a gestora. Os cinco pontos fortes da empresa são eles, Finanças da Empresa, Objetivo da Empresa, Indicadores e Metas, Desempenho da Empresa e Desenvolvimento Gerencial, porque são definitivos e claros.

6.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

A inovação causa uma quebra no sistema econômico, retirando do seu estado de equilíbrio, modificando, assim os padrões de produção e criando uma personalização para as empresas. Ela constitui um papel central na questão do desenvolvimento econômico regional e de um país (SCHUMPETER, 1988).

Gráfico 3 - Inovação de Produto



Fonte: Autores do Trabalho (2022).

No gráfico 3, a dimensão de inovação apresentou alguns pontos fracos como: Mudanças na Estética dos Produtos, pois não é algo que a empresa tem como domínio, os produtos veem direto das marcas.

O ponto dos Novos Produtos é baixo porque a empresa prefere manter o segmento em que já trabalha, como produtos de cama e banho, pijamas e biquínis. O Lançamento de produtos ou a inovação em produtos já existentes também está baixo no gráfico, porque a empresa não cria produtos.

Os tópicos: Planeja novos serviços, Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado), Sugestões dos funcionários, Estimulos à inovação e Brainstorm, estão sendo desenvolvidos pela empresa e ainda estão indefinidos.

Já Materiais ou Equipamentos ou Insumos, Parcerias e Grau de Importância são os pontos fortes da empresa já que são analisados frequentemente pela gestora, na forma de compras de produtos fechando essas parcerias com os fornecedores.

6.3 MARKETING

Segundo Kotler (2006) o marketing social é um processo que usa os princípios e ferramentas para modificar os comportamentos do público-alvo, resultando em benefícios tanto para a empresa/sociedade quanto para o cliente/indivíduo.

“O marketing é um processo administrativo e social pelo qual os indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros” (ARMSTRONG, 2007).

Gráfico 4 - Marketing



Fonte: Autores do Trabalho (2022).

No gráfico 4, a empresa apresenta várias dimensões que são essenciais para um bom marketing, dentre eles sua Logomarca que existe a mais de 20 anos e a gestora mantém a mesma devido ao grande reconhecimento na cidade. A Estratégia de Preço é definida através de uma análise dos concorrentes e dos custos fixos que a empresa já possui.

A Relação com seus fornecedores é de grande importância para a empresa, pois eles fazem a intermediação entre a loja e a marca. O conhecimento do perfil dos seus clientes e o seu relacionamento tanto quanto a sua comunicação é feita pela empatia, respeito mútuo entre as partes e pela longa história que a empresa se mantém.

O planejamento do marketing é realizado através de uma empresa terceirizada, isso acaba facilitando e ajudando a ter um bom desenvolvimento e uma

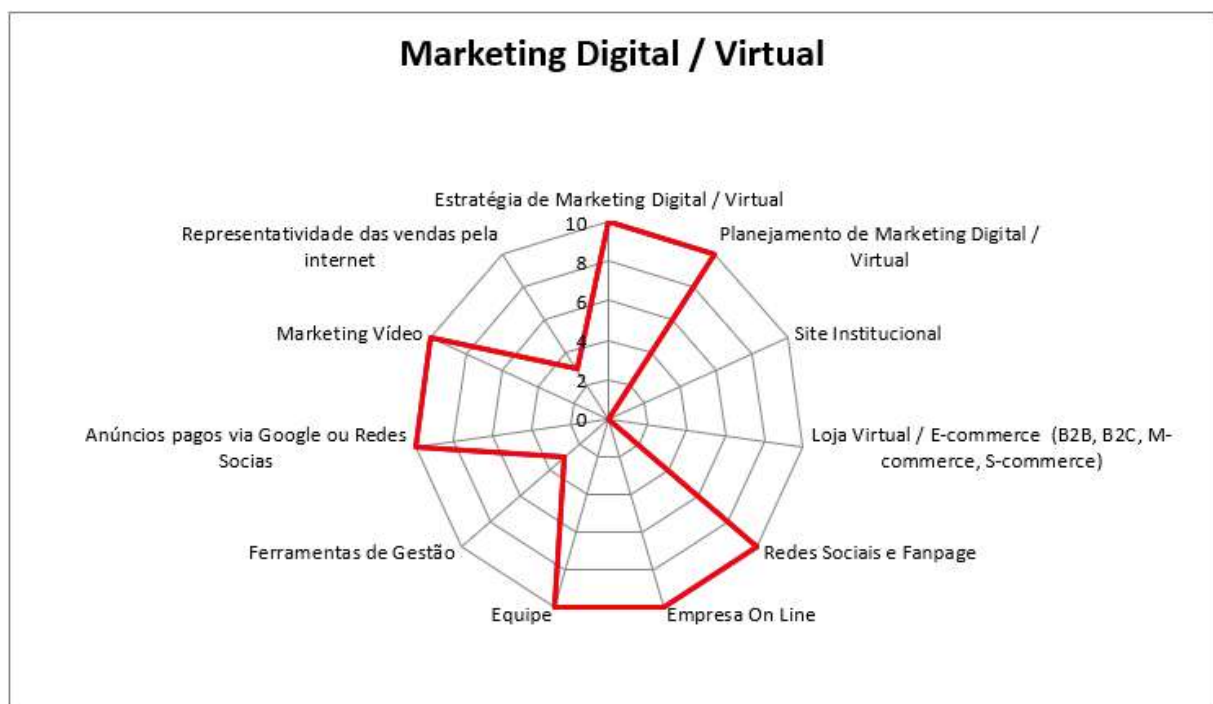
boa entrega ao público de forma geral. Os tópicos que são pontos fracos da empresa como a análise do ciclo de vida do produto, o catálogo e a marca, são apenas porque não fazem parte da empresa, ou seja, não são realizados.

6.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

O marketing digital é um grupo de atividades que a empresa cria e produz por meio da internet, com o intuito de conquistar novos negócios, desenvolvendo sua identidade e se tornando um ponto de referência e cativar o seu espaço no mundo virtual.

“Com a evolução da tecnologia da informação e da comunicação, especialmente a internet, o marketing evolui para o chamado marketing eletrônico ou marketing digital, conceito que expressa o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo da informação recebida” (LIMEIRA, 2000).

Gráfico 5 - Marketing Digital/Virtual



Fonte: Autores do Trabalho (2022).

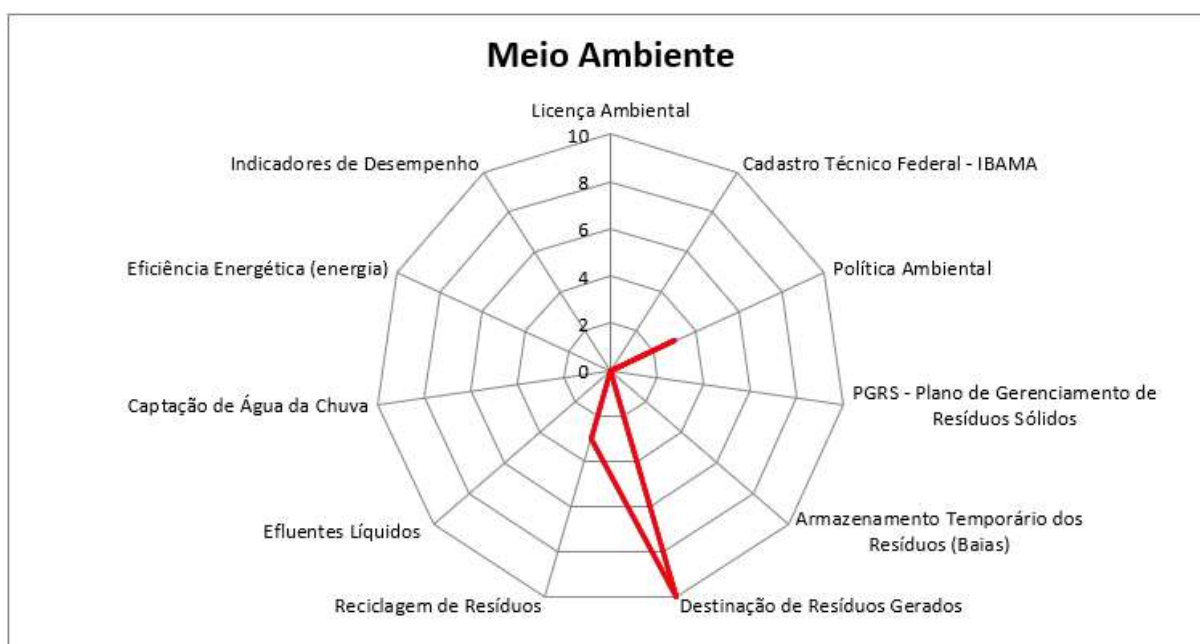
Ao analisar o gráfico foi elaborado um plano de ação a fim de desenvolver e resolver os problemas necessários na empresa. A primeira ação é a proposta oferecida a gestora da empresa, sendo a criação de um site ou loja virtual para ganhar espaço no mercado digital, com o intuito de aumentar o número de vendas online e atingir um novo público-alvo.

Os pontos fortes do Marketing Digital/Virtual são todos analisados e conferidos frequentemente, pela empresa terceirizada que cuida desse meio, e pela gestora da empresa, as colaboradoras também possuem acesso a outras plataformas digitais, com o propósito de auxiliar e atender as chamadas de seus clientes.

6.5 MEIO AMBIENTE

De acordo com a lei Nº 6.938, DE 31 DE AGOSTO DE 1981 – Art. 2º – “A Política Nacional do Meio Ambiente tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana”.

Gráfico 6 - Meio Ambiente



Fonte: Autores do Trabalho (2022).

Observa-se nesse gráfico que há muitos pontos fracos, pois o local onde a empresa está localizada (Shopping Center) não há esse tipo de relação com os gestores das lojas, quem cuida dessa parte é a direção do estabelecimento, e as dimensões não se aplicam.

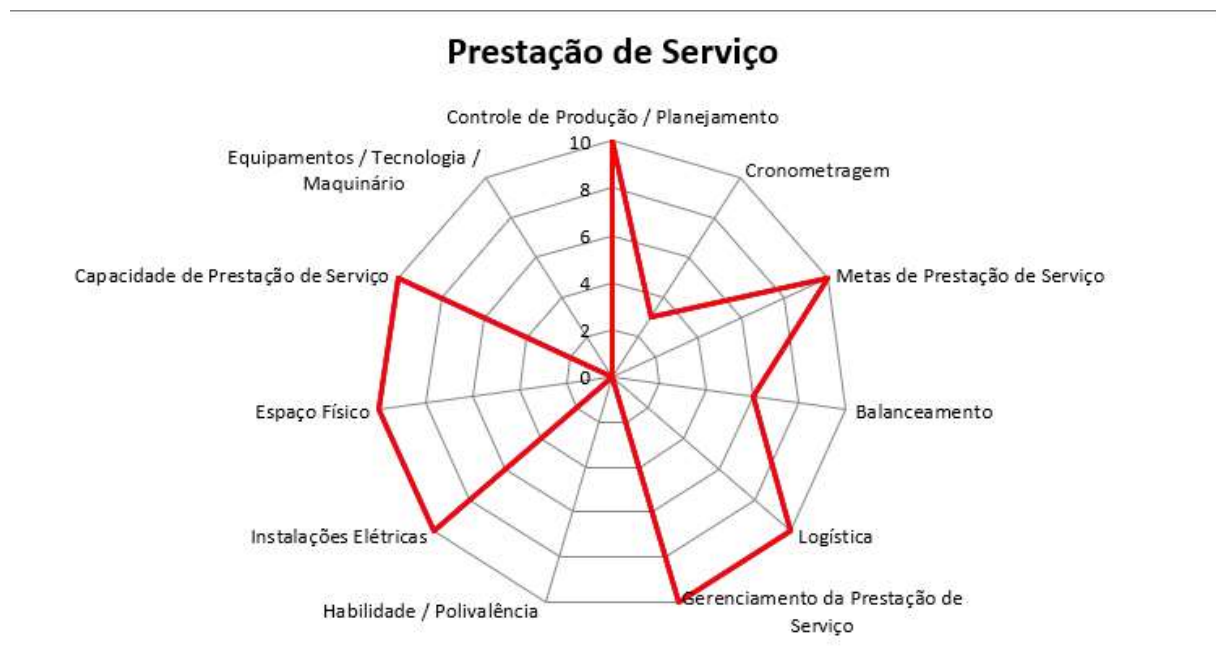
A empresa segue a política ambiental de separação de lixo, e a destinação dos resíduos gerados, como sacos plásticos e caixas de papelão, sendo tudo

destinado a um lugar onde é feita a divisão, reciclagem e coleta dos lixos jogado por todas as outras empresas que residem no mesmo local.

6.6 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Uma boa definição de Gestão de Produção sugere que a produção fosse relacionada com produto ou prestação de serviço na quantidade certa, ao tempo certo e na qualidade certa. Seria um conjunto de várias partes interligadas, atuando com os padrões estabelecidos no sentido de entradas e saídas (H. A. HARDING, 1987).

Gráfico 7 - Prestação de Serviço



Fonte: Autores do Trabalho (2022).

Nota-se no gráfico 7 vários pontos fortes na prestação de serviço, a capacidade e o gerenciamento da prestação de serviço são os mais relevantes dentro da empresa segundo a gestora. As metas de prestação de serviço são realizadas e submetidas através de conversas com os colaboradores da empresa.

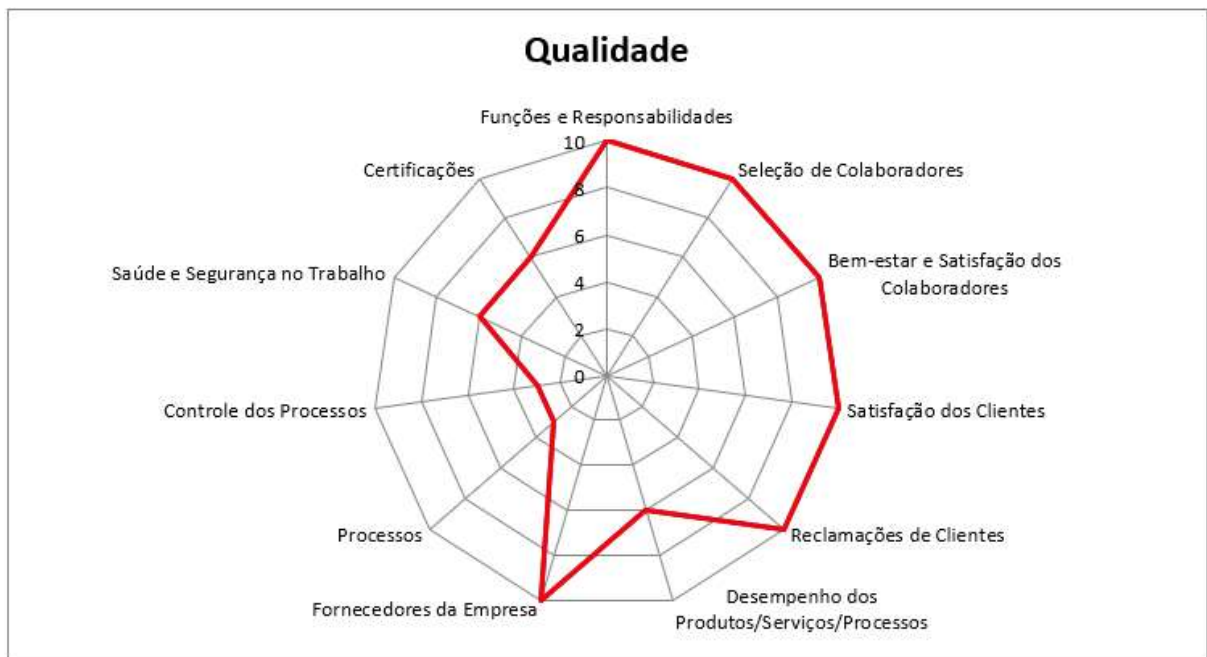
Os equipamentos/tecnologia/máquinário estão em baixa pelo fato de não fazerem parte da empresa, a gestora não tem interesse nessa área.

6.7 QUALIDADE

A partir da ISO 9000, pode-se dizer que a qualidade tem como objetivo satisfazer as necessidades de seus clientes, com o foco na gestão por processos capacitando-os a fim de fortalecer e organizar os trabalhos realizados.

Segundo ISHIKAWA (1986), qualidade é fortalecer, crescer, produzir, criar e comercializar um produto de alta qualidade que seja econômico, útil e satisfatório para o seu consumidor.

Gráfico 8 - Qualidade



Fonte: Autores do Trabalho (2022)

No gráfico 8 podemos analisar que a empresa tem alguns pontos fracos, sendo eles, Processos e Controle de Processos, devido a ausência de alguns fatores.

Os pontos fortes da empresa mostram o cuidado e os controles que eles têm em relação a toda a estrutura de qualidade, referindo-se ao bem-estar de seus colaboradores e a satisfação de seus clientes, bem como a qualidade de seus produtos.

7. PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é a forma que será demonstrada como a empresa deve agir para melhorar as áreas abordadas, mostrando como desenvolver suas ações para evoluir seus pontos negativos destacados nos gráficos citados no estudo.

Todo o plano de ação será e está sendo desenvolvido com a ajuda e com o acompanhamento da gestora. Nesse tópico foram escolhidas duas ações para cada dimensão pela gestora onde ela gostaria que fosse desenvolvido na empresa.

7.1 GESTÃO

No quadro 10 é apresentado o Plano de Ação para gestão da empresa visando melhorar a missão e o plano de ação envolvendo metas.

Quadro 10 – Plano de Ação Gestão

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Até quando fazer?	Quem fará?	Como fazer? Atividades	Onde fazer?	Custo
Gestão.	Missão da empresa.	A missão está definida informalmente, e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.	Definir a missão formalmente e deixar claramente exposta para a incentivação dos colaboradores.	2024.	A própria gestora.	Estabelecer um quadro efetivo para a realização desse objetivo da empresa.	Na empresa.	R\$ 0,00
Gestão.	Plano de ação.	As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.	Definir um plano de ação para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e acompanhá-las regularmente.	2024.	A própria gestora.	Organizar um quadro de ações e bonificações fixas, todas expressas formalmente e definidas a fim de incentivar e as vendas só aumentarem.	Na empresa.	R\$ 0,00

Fonte: Autores do trabalho, (2022).

No Plano de Ação da gestão, são apresentadas duas sugestões à empresa como forma de melhoria, a primeira é a missão da empresa que deve ser definida formalmente e passada a seus colaboradores para que assim a empresa tenha um bom desempenho nas vendas em geral. E logo em seguida vem o plano de ação onde é sugerida a definição de metas para a empresa relacionada às estratégias, de modo que agregue valor a empresa.

7.2 INOVAÇÃO PRODUTO

Nesse tópico serão apresentadas as ações da dimensão de inovação do produto.

Quadro 11 – Inovação do Produto

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Até quando fazer?	Que m fará?	Como fazer? Atividades	Onde fazer?	Custo
Inovação produto	Estímulos à inovação.	Não há está política de incentivo à inovação.	Estimular os colaboradores à inovarem no modo de agir com formas de reconhecimentos e premiações, afim de atingir mais clientes.	2024.	A gestora.	Reuniões com os colaboradores uma vez a cada começo de mês.	Na empresa.	R\$ 0,00
Inovação produto	Análise das sugestões dos funcionários.	Não há análise das sugestões e ideias.	Fazer uma análise semanal das sugestões com processo formalizado definido, fazendo parte do planejamento	2024.	A gestora.	Reuniões semanais.	Na empresa.	R\$ 0,00

			da empresa.					
--	--	--	-------------	--	--	--	--	--

Fonte: Autores do trabalho, (2022).

Na dimensão de Inovação de Produto, será feita um plano de ação para estímulos de inovação e um para a análise das sugestões dos funcionários onde não há utilização na empresa. Com a forma de premiações e reconhecimento a empresa só tende a crescer e evoluir, sempre fortalecendo a base de seus funcionários e respeitando a gestão.

7.3 MARKETING

Abaixo no quadro 12 podemos identificar as ações para o marketing da empresa.

Quadro 12 – Marketing

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Até quando fazer?	Quem fará?	Como fazer? Atividades	Onde fazer?	Custo
Marketing.	Meios de divulgação.	Utiliza poucos meios de divulgação.	Entrar em contato com a agência terceirizada e elaborar uma estratégia.	2024.	A gestora juntamente com a empresa de marketing terceirizada.	Usar mais meios de comunicação como outdoors, eventos de moda, etc.	Na empresa.	R\$ 500,00/mês
Marketing.	Análise do ciclo de vida do produto.	Não analisa/não se aplica na empresa	Fazer uma análise constantemente, avaliando o nível de	2024.	A gestora.	Utilizar estratégias como a Matriz BCG, Matriz	Na empresa.	R\$0,00

		a.	cada produto, o que mais vende e o que não tem boa saída.			SWOT e ciclo de vida do produto mensalmente.		
--	--	----	---	--	--	--	--	--

Fonte: Autores do trabalho, (2022).

Foi elaborado dois planos de ações, o primeiro para o ciclo de vida do produto que deve ser melhorado, pois é necessário estar preparado para tudo, ter um preço compatível e não exagerar com o número de estoque prejudicando a empresa.

Já o segundo é para a análise do ciclo de vida do produto e pode ser realizado pela própria gestora com um planejamento bem firme e estruturado, acompanhando formalmente e constantemente através de ajustes durante os meses, fazendo com que não tenha nenhum custo.

7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

A seguir o quadro 13 mostra o Plano de ação para o Marketing digital da empresa, que é bem estruturado, porém necessita de algumas alterações.

Quadro 13 – Plano de ação Marketing Digital

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Até quando fazer?	Quem fará?	Como fazer? Atividades	Onde fazer?	Custo
Marketing Digital / Virtual.	Loja Virtual / E-commerce.	Não possui loja virtual / E-commerce.	Realizar uma pesquisa para a questão de benefícios e preços para a abertura	2025.	Uma empresa especializada em E-Commerce.	Com a empresa terceirizada já existente criar uma caixa de perguntas em outros meios de divulgações para	Na empresa.	R\$ 1.500,00/mês

			a de uma loja virtual.			monitorar o engajamento e analisar se vale a pena abrir uma loja virtual.		
Marketing Digital / Virtual.	Site institucional.	Não possui site institucional.	Realizar uma pesquisa para saber mais sobre esse tipo de site.	2024.	Uma empresa especializada em Site Institucional.	Analisando se irá atingir o público-alvo desejado da empresa.	Na empresa.	R\$ 2.000,00

Fonte: Autores do trabalho, (2022).

No plano de ação do marketing digital/virtual, será analisado a formação de uma loja virtual, que tem como objetivo alcançar novos clientes e atingir um público-alvo diferente, com compras online distribuindo para todo o país.

Também será sugerido o plano de ação para a abertura de um site institucional, como forma de divulgação e promoção da empresa em todo o país.

7.5 MEIO AMBIENTE

No quadro 14 será apresentado as ações da dimensão do meio ambiente.

Quadro 14 – Meio Ambiente

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Até quando fazer?	Quem fará?	Como fazer? Atividades	Onde fazer?	Custo
Meio	Armazenam	Não tem	Ajustar	2024.	O	Reuniões	Na área da	R\$ 0,0

Ambiente.	Armazenamento temporário dos resíduos.	Local apropriado para o armazenamento dos resíduos/não se aplica.	Em local apropriado.		Shopping.	Com a direção do shopping para disponibilizar algo mais adequado.	Limpeza do shopping.	0
Meio Ambiente.	Captação de água da chuva.	Não tem processo de captação da água da chuva.	Separar um tanque para captação de água.	2024.	O shopping.	Propor uma ideia aos gestores do shopping para reutilização da água na limpeza.	No estacionamento externo do shopping.	R\$ 50,00

Fontes: Autores do Trabalho, (2022).

Nessa dimensão o armazenamento temporário dos resíduos é algo que necessita de uma prioridade, pela segurança dos funcionários do shopping e também pela segurança dos lixeiros.

A ação de captação de água da chuva, é também muito importante, pois a água do mundo está acabando, pensando nisso a empresa será proposto uma conversa com os gestores do shopping para reutilização da água da chuva, para usar na limpeza do shopping.

7.6 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

No quadro abaixo será apresentado o plano de ação para a prestação de serviço:

Quadro 15 – Prestação de Serviço

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Até quando fazer	Quem fará?	Como fazer? Atividades	Onde fazer?	Custo

				?				
Presta ção de Serviç o	Habilidade Polivalênci a	A empresa não possui	A empresa poderia adotar uma capacitaçã o para os funcionário s a mexerem nos sistemas utilizados.	2024	A gestora e uma empresa de capacita ção.	Contrata ndo uma empresa para dar cursos.	Na empre sa.	R\$ 800 ,00
Presta ção de Serviç o	Balanceam ento	A empresa faz esporadicam ente.	Fazer semanalm ente relatórios de balanceam ento de produtos	2025.	A gestora.	Realizan do esses relatório s no sistema próprio da empresa	Na empre sa.	R\$ 0,0 0

Fonte: Autores do Trabalho, 2022

No presente plano de ação, foi sugerido que a empresa implante cursos para seus colaboradores de modo que eles aprendam a mexer na sistematização da empresa, dando mais autonomia a eles. Também foi sugerido um plano de ação para o acompanhamento do fluxo da empresa, para obter um controle sobre suas mercadorias, realizando um balanceamento.

7.7 QUALIDADE

No quadro abaixo será apresentado as ações da dimensão de Qualidade.

Quadro 16 – Qualidade

Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Até quan do fazer ?	Quem fará?	Como fazer? Atividad es	Onde fazer ?	Custo

Qualidade.	Processos.	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.	Executar os processos de forma padronizada, sendo eles documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.	2025.	Uma empresa certificadora.	Reuniões com uma empresa terceirizada, especializada no assunto.	Na empresa.	R\$ 1.500,00
Qualidade.	Controle dos Processos.	Os processos principais do negócio são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.	Assim como na ação acima, os controles dos processos devem ser documentados, apesar de ser apenas na área das vendas.	2025.	Uma empresa especializada.	Reuniões com uma empresa terceirizada, especializada no assunto.	Na empresa.	R\$ 2.000,00

Fonte: Autores do Trabalho, (2022).

Para a realização das ações na dimensão de qualidade, necessitará de uma empresa terceirizada para auxiliar na hora da documentação, tanto dos processos quanto do controle desses processos.

Sendo assim após essa padronização, a empresa terá mais chances de não perder vendas.

8. CRONOGRAMA DAS AÇÕES

A seguir segue o cronograma de ações e estão alocadas até janeiro de 2025:

Quadro 17 – Cronograma de Ações

Área	Tópico	Até quando fazer?
GESTÃO	Missão da Empresa.	Dezembro de 2024
GESTÃO	Plano de Ação.	Dezembro de 2024
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Estímulos à inovação.	Março de 2024
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Análise das sugestões dos funcionários.	Janeiro de 2024
MARKETING	Meios de divulgação.	Janeiro de 2024
MARKETING	Análise do ciclo de vida do produto.	Janeiro de 2024
MARKETING DIGITAL	Loja virtual / E-commerce.	Janeiro de 2025
MARKETING DIGITAL	Site Institucional.	Outubro de 2024
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	Habilidade/Polivalência	Março de 2024

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	Balanceamento	Janeiro de 2025
MEIO AMBIENTE	Armazenamento temporário dos resíduos.	Agosto de 2024
MEIO AMBIENTE	Captação de água da chuva.	Fevereiro de 2024
QUALIDADE	Processos.	Janeiro de 2025
QUALIDADE	Controle dos processos.	Janeiro de 2025

Fonte: Autores do trabalho, 2022.

O Cronograma de Ações foi definido juntamente com a equipe do Marketing Digital e a gestora da empresa. Seguindo certamente todo o planejamento já existente na empresa.

9. INVESTIMENTOS

As propostas de investimento de uma empresa podem ser classificadas de acordo com suas diferentes iniciações, ou seja, as necessidades internas que levam aos estudos. Em linhas gerais, o ponto de partida para uma proposta de investimento deve ser a estratégia e a competitividade da empresa, isso ajudará a prever futuras inovações tecnológicas e de mercado.

Quadro 18 - Investimentos

Investimento	Descrição	Preços
Meios de divulgação.	Investimento em outdoors, eventos de modas e propagandas em geral.	R\$ 500,00/mês
Loja Virtual / E-commerce.	Investimento em uma plataforma virtual com o intuito de promover e atingir um novo mercado.	R\$ 20.000,00
Captação de água da chuva.	Investimento juntamente com outros gestores do shopping para reutilização da água na limpeza.	R\$ 50,00/mês
Processos.	Investimento em documentação.	R\$ 1.500,00/mês
Controle dos Processos.	Investimento em documentação.	R\$ 2.000,00/mês

Fonte: Autores do Trabalho (2023)

No quadro 18, estima-se um investimento inicial de R\$ 68.600,00 no ano, sendo eles utilizados para agregar valor à empresa.

10. CUSTOS

Os custos são um tipo de retorno que uma empresa necessita ter sobre seus investimentos, assegurando os valores de suas ações. É todo recurso utilizado para a produção de bens ou serviços da empresa.

É o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. O custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço. (MARTINS, 2018, p.10).

Para Gitman, o custo é eminente em um certo tempo. Ele considera o custo médio futuro em um longo prazo, baseado em suas informações disponíveis. Ainda que as empresas atualizem esses recursos de uma só vez, o custo deveria expressar o relacionamento interno das atividades financeiras (GITMAN, 2002, p.384).

Na empresa em que o estudo está sendo realizado, os custos variam entre custos fixos e custos variáveis, sendo eles:

Quadro 19 – Custos e Despesas Fixas

Item	Preço
Aluguéis Passivos	R\$ 67.027,12
Associação Comercial	R\$ 384,94
Condomínio	R\$ 54.561,38
Energia Elétrica	R\$ 8.675,79
Fundo de promoção	R\$ 12.965,53
Honorários Contábeis	R\$ 6.201,64
Telefone	R\$ 1.413,00
Propagandas e Promoções	R\$ 5.078,94
Empréstimo de Capital de Giro	R\$ 18.329,83
FGTS	R\$ 1.364,73

Financiamentos Pagos	R\$ 33.832,08
GRPR	R\$ 1.187,41
Impostos	R\$ 925,06
Manutenção de Software	R\$ 1.340,68
Pró-Labore	R\$ 3.000,00
Salários dos Funcionários	R\$ 148.584,01
Seguros	R\$ 892,44
Taxa de Vigilância Sanitária	R\$ 211,09
TOTAL	R\$ 365.975,67

Fonte: Autores do trabalho (2023)

No quadro 19, está representado os custos e despesas fixas da empresa do ano de 2021, que totalizam R\$ 365.975,67 (trezentos e sessenta e cinco mil, novecentos e setenta e cinco reais e sessenta e sete centavos).

Quadro 20 – Custos e Despesas Variáveis

Item	Preço
Cartão de Crédito	R\$ 995,00
Bônus de Meta Cumprida	R\$ 600,00
Brindes e Ofertas	R\$ 400,00
Certificado Digital	R\$ 175,00
Combustíveis	R\$ 508,99
Comissões de Vendas Externas	R\$ 540,00
Costura	R\$ 410,60
Diárias	R\$ 400,00
Férias	R\$ 1.817,38
Fretes	R\$ 579,34
Juros Pagos	R\$ 2.829,27
Manutenção de Instalações	R\$ 2.050,65
Mão de Obra Temporária	R\$ 8.806,79
Marketing	R\$ 1.544,95
Material de Limpeza	R\$ 100,00
Multa de FGTS e Rescisão	R\$ 4.111,42

Previdência	R\$ 390,72
Refeição	R\$ 65,00
Rescisões Trabalhista	R\$ 2.004,29
Sacolas	R\$ 7.568,23
TOTAL	R\$ 35.897,63

Fonte: Autores do Trabalho (2023)

Neste quadro 20, está representando os custos e despesas variáveis da empresa do ano de 2021, que totalizam R\$ 35.897,63 (trinta e cinco mil, oitocentos e noventa e sete reais e sessenta e três centavos).

11. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO

A demonstração do resultado do exercício fornece um resumo do desempenho operacional de uma empresa durante um período de tempo específico. Normalmente, uma demonstração de resultados abrange um período de um ano que termina em uma data específica. É comum preparar extratos mensais para a administração.

A DRE tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo de exercício; depois, esse resultado é transferido para lucros ou prejuízos acumulados. O demonstrativo engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por Regime de Competência independentemente, portanto, de seus pagamentos e recebimentos (ASSAF NETO; FABIANO GUASTI, 2017, p.195).

Segue no quadro 21 a demonstração do resultado e exercício do ano de 2021 da empresa:

Quadro 21 – Demonstração do Resultado e Exercício da Empresa

RECEITA BRUTA DE VENDAS	VALOR (R\$)	% s/ RT
VENDAS TOTAIS DO PERÍODO:	R\$1.082.658,52 (+)	100,00 %
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS:	R\$563.694,46 (-)	52,07 %
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO:	R\$518.964,06 (-)	92,06 %

DESPESAS OPERACIONAIS	VALOR (R\$)	% s/ RT
ALUGUEIS PASSIVOS	R\$67.027,12	6,19 %
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL	R\$384,94	0,04 %
BONUS DE META CUMPRIDA	R\$600,00	0,06 %
BRINDES E OFERTAS	R\$400,00	0,04 %
CARTÃO DE CRÉDITO	R\$995,00	0,09 %
CERTIFICADO DIGITAL	R\$175,00	0,02 %
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	R\$508,99	0,05 %
COMISSÕES DE VENDAS EXTERNAS	R\$540,00	0,05 %
CONDOMÍNIO SHOPPING	R\$54.561,38	5,04 %
COSTURA	R\$410,60	0,04 %
DIARIAS	R\$400,00	0,04 %
EMPRÉSTIMO CAPITAL DE GIRO	R\$18.329,83	1,69 %
ENERGIA ELÉTRICA	R\$8.675,79	0,80 %
FÉRIAS	R\$1.817,38	0,17 %
FGTS	R\$1.364,73	0,13 %
FINANCIAMENTOS PAGOS	R\$33.832,08	3,12 %
FRETES E CARRETOS	R\$579,34	0,05 %
FUNDO DE PROMOÇÃO	R\$12.965,53	1,20 %
GRPR	R\$1.187,41	0,11 %
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	R\$6.201,64	0,57 %
IMPOSTO DE RENDA	R\$19,85	0,00 %
IMPOSTO SIMPLES NACIONAL	R\$581,91	0,05 %
INSS	R\$323,30	0,03 %
JUROS PAGOS	R\$2.829,27	0,26 %
MANUTENÇÃO DE INSTALAÇÕES	R\$2.050,65	0,19 %
MANUTENÇÃO DE SOFTWARE	R\$1.340,68	0,12 %
MÃO DE OBRA TEMPORÁRIA	R\$8.806,79	0,81 %
MARKETING	R\$1.544,95	0,14 %
MATERIAL DE LIMPEZA	R\$100,00	0,01 %
MULTA DE FGTS RESCISÃO	R\$4.111,42	0,38 %
PREVIDÊNCIA	R\$390,72	0,04 %
PRÓ-LABORE	R\$3.000,00	0,28 %
PROPAGANDAS E PROMOÇÕES	R\$5.078,94	0,47 %
REFEIÇÃO	R\$65,00	0,01 %
RESCISÕES TRABALHISTA	R\$2.004,29	0,19 %
SACOLAS	R\$7.568,23	0,70 %
SALÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS	R\$148.584,01	13,72 %
SEGUROS DE FUNCIONÁRIO	R\$443,80	0,04 %
SEGUROS DE IMÓVEIS	R\$448,64	0,04 %
TAXA VIGILÂNCIA SANITÁRIA	R\$211,09	0,02 %
TELEFONE	R\$1.413,00	0,13 %
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS:	R\$401.873,30 (-)	%

LUCRO/PREJUÍZO:	R\$117.090,76 (=)	12,13 %
------------------------	--------------------------	----------------

DESPESAS NÃO OPERACIONAIS:	VALOR (R\$)	% s/ RT
CONSÓRCIO	R\$2.969,08	0,27 %
COTA CAPITAL	R\$500,00	0,05 %
GASTOS C/ FESTIVIDADES PARTICULARES	R\$210,00	0,02 %
IMOBILIZADO	R\$110,00	0,01 %
TOTAL DESP. NÃO OPERACIONAIS:	R\$3.789,08 (-)	0,35 %

RESULTADO LÍQUIDO FINAL:	VALOR (R\$)	% s/ RT
LUCRO / PREJUÍZO LÍQUIDO:	R\$113.301,68 (-)	11,69 %
RECEITA MIN. P/ PONTO DE EQUILÍBRIO:	R\$969.356,84	89,53 %

Fonte: Empresa X (2023)

O quadro 21 apresenta a DRE da empresa para o ano encerrado em 31 de dezembro de 2021. Pode se observar que a empresa obteve um lucro líquido de R\$ 113.301,68 (11,69%), evidencia-se que a empresa está atendendo adequadamente às suas responsabilidades de curto e longo prazo.

Comparando com a média anual do comércio varejista segundo o SEBRAE, a empresa se encontrou na média esperada do ano de 2021.

12. BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial representa um resumo da posição financeira de uma empresa em uma determinada data. Segundo Gitman (2002), a demonstração compara os ativos da empresa com sua fonte de financiamento, que pode ser obrigações (dívida) ou recursos fornecidos pelos proprietários (patrimônio).

Segundo Matarazzo (2010, p.3), a análise dos balanços tem como objetivo extrair informações das demonstrações financeiras para tomada de decisões.

Quadro 22 – Balanço Patrimonial

Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa	R\$ 518.964,06	Empréstimos	R\$ 18.329,83
Contas a Receber	R\$ 1.102.248,88	Fornecedores	R\$ 1.071.460,13
Estoque	R\$ 218.836,82	Salários e comissões	R\$ 149.124,01
		Impostos	R\$ 925,06
Total	R\$ 1.840.049,76	Férias	R\$ 1.817,38
		Recisões trabalhistas	R\$ 2.004,29
Ativo Não Circulante		Aluguéis e Condomínio	R\$ 121.973,44
imobilizado	R\$ 110,00	Financiamentos	R\$ 33.832,08
		Pró-labore	R\$ 3.000,00
		Total do Passivo	R\$ 1.402.466,22
		Patrimônio Líquido	
		Capital social	R\$ 324.391,86
		Lucros Acumulados	R\$ 113.301,68
Total do Ativo	R\$ 1.840.159,76	Total do Passivo + PL	R\$ 1.840.159,76

Fonte: Empresa X (2023)

O balanço patrimonial fornecido pela empresa está no modelo sintético e demonstrado no quadro 22. O que mais chamou a atenção foi o contas a receber que representa mais que o dobro do caixa total da empresa, uma sugestão seria a empresa baixar as contas a receber, diminuindo e até mesmo reduzindo a quantidade de vendas utilizando notas promissórias ou reconhecendo tais valores dentro do balanço por meio da conta provisão para devedores duvidosos.

O total do passivo circulante inclui as duplicatas a pagar a curto prazo, que seriam os fornecedores devido às compras realizadas na empresa no ano de 2021, há também os empréstimos e financiamentos realizados para suprir estas contas a receber do total do ativo circulante, segundo a gestora.

13. FLUXO DE CAIXA

A demonstração dos fluxos de caixa, oferece um resumo dele durante um determinado tempo. Na pesquisa presente o resultado analisado é do ano de 2021. Essa demonstração segundo Gitman, pode ser chamada de demonstração de fontes e usos, e proporciona uma visão dos fluxos de caixa da empresa nas atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

Os fluxos de caixa são as entradas e saídas diretamente relacionados à produção e vendas dos produtos e serviços da empresa (LAWRENCE, GITMAN; 2002, p. 81).

Segue no quadro 23 a projeção do fluxo de caixa da empresa:

Quadro 23 – Projeção do Fluxo de Caixa encerrado no ano de 2021

de promoção												
Energia Elétrica	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	723,01
Empréstimos bancários	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,31
Financiamentos pagos	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34
Despesas financeiras	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,62
TOTAL DAS SAÍDAS	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.490,23
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	9.757,63	9.757,63	9.757,63	9.757,63	9.757,63	9.757,63	9.757,63	9.757,63	9.757,63	9.757,63	9.757,63	9.756,83
2 SALDO ANTERIOR	0,00	9.757,63	19.515,26	29.272,89	39.030,52	48.788,15	58.545,78	68.303,41	78.061,04	87.818,67	97.576,30	107.333,93
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	9.757,63	19.515,26	29.272,89	39.030,52	48.788,15	58.545,78	68.303,41	78.061,04	87.818,67	97.576,30	107.333,93	117.090,76
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 SALDO FINAL (3 + 4)	9.757,63	19.515,26	29.272,89	39.030,52	48.788,15	58.545,78	68.303,41	78.061,04	87.818,67	97.576,30	107.333,93	117.090,76

Fonte: Autores do Trabalho, 2023.

O fluxo de caixa do quadro 23 representa as entradas e saídas que a empresa obteve durante o ano de 2021 e suas movimentações.

14. INDICADORES FINANCEIROS

14.1 INDICES DE LIQUIDEZ

Um indicador de liquidez é utilizado para avaliar a capacidade de uma empresa cumprir suas obrigações financeiras de curto prazo. Ele fornece informações sobre a saúde financeira de uma empresa, analisando sua capacidade de converter ativos em dinheiro para pagar dívidas e despesas imediatas (GITMAN, 2010, p.109).

Os indicadores tradicionais de liquidez exprimem uma posição financeira em dado momento de tempo, e os diversos valores considerados são continuamente alterados em função da dinamicidade natural dos negócios da empresa (ASSAF NETO; 2009, p.224).

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

14.1.1 Liquidez corrente

Segundo Assaf Neto (2009), a liquidez corrente mede a relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante, quando a liquidez for maior que 1 indica que há um capital de giro com líquido positivo, se for igual a 1 é inexistente e se menor que 1 significa que há um capital de giro com líquido negativo.

Equação 1 – Liquidez Corrente

$$Liquidez\ Corrente = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{1.840.049,76}{1.402.466,22}$$

$$Liquidez\ Corrente = 1,31$$

Um índice de liquidez corrente de 1,31 é um indicativo positivo, sugerindo que a empresa tem uma boa posição financeira para cumprir suas obrigações de curto prazo. No entanto, é importante realizar uma análise mais aprofundada considerando outros fatores relevantes para uma avaliação completa da aptidão da empresa.

14.1.2 Liquidez seca

A liquidez seca é uma medida financeira que disponibiliza a capacidade de uma empresa de honrar suas obrigações de curto prazo utilizando apenas seus ativos líquidos mais restritos, ou seja, pertencente aos estoques. Ela está dividindo o

ativo circulante menos o estoque pela soma do passivo circulante. (ASSAF NETO, 2009, p.224)

Equação 2 – Liquidez Seca

$$Liquidez\ Seca = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}} = \frac{1.840.049,76 - 218.836,32}{1.402.466,22}$$

$$Liquidez\ Seca = 1,16$$

Um índice de liquidez seca de 1,16 indica que a empresa possui uma proporção de ativos líquidos mais restrita em relação às suas obrigações de curto prazo. Isso sugere que a empresa tem uma capacidade razoável de cumprir suas obrigações imediatas, mesmo após excluir o valor dos estoques.

14.1.3 Liquidez geral

Segundo Assaf Neto (2009), a liquidez geral representa a saúde financeira de curto e longo prazo da empresa, disponibilizando a capacidade de uma empresa de honrar todas as suas obrigações. Ela está dividindo o ativo circulante e não circulante pelo passivo circulante e não circulante.

Equação 3 – Liquidez Geral

$$Liquidez\ Geral = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Não Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}} = \frac{1.840.049,76 + 110,00}{1.402.466,22}$$

$$Liquidez\ Geral = 1,31$$

Uma análise de liquidez geral de 1,31 indica que a empresa possui 1,31 vezes mais ativos líquidos do que suas obrigações totais, considerando tanto obrigações de curto prazo quanto de longo prazo. Isso sugere que uma situação financeira relativamente sólida, com uma margem razoável de segurança para cumprir todas as obrigações.

14.2 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Os indicadores de endividamento são utilizados para averiguar as estruturas das fontes passivas dos recursos de uma empresa. Mostram o quanto de patrimônio líquido e de passivos são usados para financiar os ativos totais da empresa (ASSAF NETO, 2009, p.227).

14.2.1 Índice de endividamento

Equação 4 – Índice de Endividamento

$$\text{Índice de Endividamento} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}} = \frac{1.402.466,22}{1.840.159,76}$$

$$\text{Índice de Endividamento} = 0,76$$

Um índice de endividamento de 0,76 indica que, para cada unidade monetária de patrimônio líquido, a empresa possui apenas 0,76 unidades monetárias de dívida. Essa baixa alavancagem financeira pode ser favorável, pois a empresa possui uma estrutura de capital mais estável e menos suscetível a riscos decorrentes de pagamentos de juros e amortizações de dívidas.

14.2.2 Índice de cobertura de juros

Para Gitman (2010), o índice de cobertura de juros mede a capacidade da empresa para realizar pagamentos de todos os acréscimos. Quanto maior esse índice for maior vai ser a capacidade da empresa para quitar suas obrigações de juros.

Equação 5 – Índice de cobertura de juros

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro antes dos juros e do imposto de renda}}{\text{Despesa anual em juros}}$$

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{1.079.227,49}{401.873,30} = 2,69$$

Uma cobertura de juros superior a 1 indica que a empresa é capaz de pagar seus juros com folga. Quanto maior o índice, melhor, pois isso implica que a empresa tem mais margem de segurança para enfrentar variações em seus resultados operacionais.

O índice de cobertura de juros de 2,69, significa que a empresa gerou 2,69 vezes mais lucro antes de juros e impostos do que o valor de suas despesas com juros. Isso é geralmente considerado um sinal positivo, pois indica uma boa capacidade de pagamento dos encargos financeiros.

14.3 ÍNDICES DE ATIVIDADE

Os índices de atividade medem a rapidez com que várias contas são transformadas em vendas ou em caixa, que vão desde a utilização de insumos ou mercadorias até o recebimento das vendas. Para reduzir este tempo as empresas

utilizam os prazos para pagamentos e recebimentos juntamente com o giro de estoque e do ativo.

14.3.1 Prazo médio de recebimento

O prazo médio de recebimento é uma métrica financeira que mede a média de tempo necessária para a empresa receber seus valores a receber, ou seja, o período médio que leva desde a venda de um produto ou serviço até o recebimento do pagamento por parte dos clientes (GITMAN, 2010, p.113).

Essa métrica é importante para avaliar a eficiência da gestão do ciclo de caixa da empresa e sua capacidade de converter vendas em fluxo de caixa.

Equação 6 – Prazo Médio de Recebimento

$$\textit{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\textit{Contas a Receber}}{\left(\frac{\textit{Vendas Anuais}}{365}\right)} = \frac{1.102.248,88}{\left(\frac{1.082.658,52}{365}\right)}$$
$$\textit{Prazo Médio de Recebimento} = 371,60 \textit{ dias}$$

Um prazo médio de recebimento de 371 dias é considerado longo e pode indicar a necessidade de tomar medidas para melhorar a eficiência da gestão de contas a receber e otimizar o fluxo de caixa da empresa.

Esse prazo tão prolongado pode ser problemático para a saúde financeira da empresa, pois indica que ela tem um período de espera significativo para receber os valores devidos. Isso pode afetar o fluxo de caixa e a capacidade de cumprir outras obrigações financeiras, como pagamentos de fornecedores, sinais e despesas operacionais.

14.3.2 Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento é calculado dividindo o valor das contas a pagar pelas compras anuais, segundo Gitman é utilizado para medir o tempo que a empresa leva para negociar o pagamento de suas obrigações com os fornecedores.

Equação 7 – Prazo Médio de Pagamento

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\left(\frac{\text{Compras Anuais}}{365}\right)} = \frac{1.071.460,13}{\left(\frac{1.290.296,95}{365}\right)}$$

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = 303,10 \text{ dias}$$

No prazo médio de pagamento de 303,10 dias, a empresa leva em média 303 dias para cumprir com suas obrigações financeiras com os fornecedores, isso pode levar a problemas de fluxo de caixas e na saúde financeira de empresa. Portanto é fundamental gerenciar este índice e buscar um equilíbrio entre os prazos de pagamento e recebimento.

14.3.3 Giro do estoque

Para Gitman (2010), o giro do estoque é conhecido como índice de rotatividade dos estoques, esse indicador é utilizado para medir a eficiência com que a empresa utiliza seu estoque ao longo do tempo.

É importante para avaliar a gestão do estoque, bem como a capacidade da empresa de converter seu estoque em vendas.

Equação 8 – Giro do Estoque

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{\text{Custo de Mercadoria Vendida}}{\text{Estoque}} = \frac{563.694,46}{218.836,82}$$

$$\text{Giro do Estoque} = 2,57$$

14.3.3.1 Idade Média

O giro do estoque pode ser convertido na idade média do estoque, ao ser dividido por 365 dias, sendo o período médio de tempo em que os estoques são mantidos pela empresa (GITMAN, 2010, p. 113).

Equação 9 – Idade Média do Estoque

$$\text{Idade Média do Estoque} = \frac{365}{\text{Giro do Estoque}} = \frac{365}{2,57}$$

$$\text{Idade Média do Estoque} = 142 \text{ dias}$$

Um giro de 142 dias pode ser considerado relativamente bom para um negócio de vestuário, indica que a empresa está enviando e repondo o seu estoque de forma eficiente.

No entanto, é importante considerar que o giro de estoque ideal pode variar de acordo com o ciclo de vendas dos produtos. E em algumas empresas de

vestuário por exemplo, podem ter ciclos de vendas mais curtos, e portanto, um giro de estoque mais elevado seria desejável.

14.3.4 Giro do ativo

Conforme Gitman (2002), o giro do ativo indica a eficácia que a empresa usa com seus ativos para gerar vendas. Normalmente quanto maior mais eficiente, este indicador é o de maior interesse para os administradores, já que indica se as negociações da empresa foram ou não eficientes.

Equação 10 – Giro do Ativo Total

$$Giro\ do\ Ativo\ Total = \frac{Vendas}{Ativo\ Total} = \frac{1.082.658,52}{1.840.159,76}$$

$$Giro\ do\ Ativo\ Total = 0,59$$

Um giro do ativo total de 0,59 indica que a empresa está gerando receita em uma taxa relativamente baixa em relação ao seu ativo total médio. Isso pode sugerir que a empresa não está utilizando eficientemente seus ativos para gerar vendas e receitas.

14.4 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

O índice de rentabilidade, também conhecido como índice de lucratividade, é uma métrica financeira que avalia a capacidade de uma empresa em gerar lucro em relação a um determinado nível de investimento ou receita. Esse índice é utilizado para medir a eficiência e a rentabilidade dos negócios.

Como um todo, essas medidas permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas, um certo nível de ativos, o investimento dos proprietários, ou o valor da ação. Sem lucros, uma empresa não atrairá capital de terceiros; ademais, seus atuais credores e proprietários poderão ficar preocupados com o futuro da empresa e tentar reaver seus fundos (LAWRENCE, GITMAN; 2002, p.120).

14.4.1 Margem de lucro bruto

A margem de lucro bruto segundo Gitman (2010), é a porcentagem de cada unidade monetária de venda que sobrou, logo após a empresa ter pago seus produtos.

Uma margem de lucro bruto mais alta indica que a empresa possui uma eficiência maior na conversão de suas vendas em lucro bruto. Por outro lado, uma margem de lucro bruto mais baixa pode indicar que a empresa está enfrentando

desafios na gestão de custos, como altos custos de produção, aumento dos preços dos insumos ou práticas de precificação adquiridas.

Equação 11 – Margem de Lucro Bruto

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita de Vendas}} = \frac{518.964,06}{1.082.856,52}$$

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = 0,47 * 100 = 47\%$$

Uma margem de lucro bruto de 47% pode ser considerada relativamente alta, o que indica que a empresa está obtendo um bom controle sobre seus custos diretos associados à venda de seus produtos. Isso é positivo, pois uma margem de lucro bruto mais alta significa que a empresa tem uma maior capacidade de gerar lucros a partir de suas vendas.

14.4.2 Margem de lucro operacional

Para Gitman (2010), a margem de lucro operacional é pura, pois ignora qualquer despesa financeira ou obrigação governamental, considerando apenas os lucros aferidos pela empresa em suas transações. É de preferência que a margem operacional seja alta.

Equação 12 – Margem de Lucro Operacional

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita de Vendas}} = \frac{117.090,76}{1.082.856,52}$$

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = 0,11 * 100 = 11\%$$

Uma margem de lucro operacional de 11% pode ser considerada relativamente baixa. Isso indica que a empresa enfrenta desafios em obter uma rentabilidade satisfatória a partir de suas atividades operacionais. Pode ser um indicativo de que os custos operacionais estão altos, as margens de lucro são apertadas ou as vendas não estão sendo eficientes o suficiente para cobrir as despesas operacionais.

14.4.3 Margem de lucro líquido

A margem de lucro líquido mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois de deduzir todas as despesas, inclusive o imposto de renda. Conforme Gitman (2010), quanto maior for a margem líquida da empresa,

melhor. É uma medida muito citada indicando o sucesso da empresa em termos de lucro sobre as vendas.

Equação 13 – Margem de Lucro Líquido

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita de Vendas}} = \frac{113.301,69}{1.082.856,52}$$

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = 0,10 * 100 = 10\%$$

Uma margem de lucro líquido de 10% também pode indicar a necessidade de melhorar a eficiência operacional, reduzir custos ou aumentar as receitas para melhorar a lucratividade da empresa. É importante acompanhar essa métrica ao longo do tempo para verificar se há tendências de melhoria ou piora.

No geral, uma margem de lucro líquido de 10% indica que a empresa está enfrentando desafios em sua rentabilidade e pode ser necessário implementar estratégias para melhorar seus resultados financeiros.

14.4.4 Retorno sobre o ativo total

O retorno sobre o ativo total, mede a eficiência da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis, quanto mais alta for essa taxa melhor (GITMAN, 2010).

Equação 14 – Retorno sobre o Ativo Total

$$\text{Retorno sobre o Ativo Total} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} = \frac{113.301,69}{1.840.159,76}$$

$$\text{Retorno sobre o Ativo Total} = 0,06 * 100 = 6\%$$

Um ROA de 6% pode indicar algumas questões na eficiência da empresa em utilizar seus ativos para gerar lucro. Alguns motivos possíveis para um ROA baixo podem incluir margens de ganhos reduzidos, ineficiências operacionais, baixa produtividade dos ativos ou uma combinação de fatores.

Portanto, ao avaliar um ROA de 6%, é essencial considerar a natureza do setor em que a empresa opera e comparar com outras empresas do mesmo setor para obter uma perspectiva mais precisa.

14.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

De acordo com Gitman (2010), a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido mede o retorno sobre o investimento dos proprietários da empresa, quanto mais alta for essa taxa de retorno, melhor para os proprietários.

Equação 15 – Retorno sobre o Patrimônio Líquido

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} = \frac{113.301,69}{437.693,54}$$

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = 0,26 * 100 = 26\%$$

Um ROE de 26% é considerado um bom indicador de rentabilidade e eficiência financeira. Geralmente, indica que a empresa está utilizando efetivamente seus recursos financeiros e capital próprio para gerar lucro.

15. PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é um conceito importante para a gestão financeira e é utilizado para determinar o nível mínimo de vendas necessário para cobrir todos os custos e despesas operacionais de uma empresa. Ele é calculado levando em consideração os custos fixos e variáveis da empresa (GITMAN, 2010).

Equação 16 – Ponto de Equilíbrio

$$Ponto\ de\ Equilíbrio = \frac{Custos\ Fixos}{Margem\ de\ Contribuição\ Unitária} = \frac{30.497,97}{520,82}$$

$$Ponto\ de\ Equilíbrio = 58,56$$

Um ponto de equilíbrio de 58,56 indica o nível mínimo de vendas necessário para cobrir todos os custos e despesas da empresa e não lucro e nem prejuízo contábil. É uma métrica importante para a gestão financeira e auxiliar na tomada de decisões relacionadas às vendas, preços e custos.

16. REALIDADE X PROJEÇÕES

No quadro abaixo, mostra-se a projeção do fluxo de caixa do ano de 2023 com base nos dados do fluxo projetado para o ano de 2021.

Quadro 24 – Projeção do Fluxo de Caixa para 2023

[illegible]

Lubrificantes												
Condomínio Shopping	4.546,78	4.546,78	4.546,78	4.546,78	4.546,78	4.546,78	4.546,78	4.546,78	4.546,78	4.546,78	4.546,78	4.546,80
Manutenção de instalações geral	282,61	282,61	282,61	282,61	282,61	282,61	282,61	282,61	282,61	282,61	282,61	282,62
Férias + Fundo de promoção	1.231,90	1.231,90	1.231,90	1.231,90	1.231,90	1.231,90	1.231,90	1.231,90	1.231,90	1.231,90	1.231,90	1.232,01
Energia Elétrica	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	722,98	723,01
Empréstimos bancários	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,20	1.862,31
Financiamentos pagos	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34	2.819,34
Despesas financeiras	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,61	1.401,62
TOTAL DAS SAÍDAS	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.489,37	33.490,23
1 (ENTRADAS – SAÍDAS)	26.510,63	26.510,63	26.510,63	26.510,63	26.510,63	26.510,63	26.510,63	26.510,63	26.510,63	26.510,63	26.510,63	26.509,77
2 SALDO ANTERIOR	0,00	26.510,63	53.021,26	79.531,89	106.042,52	132.553,15	159.063,78	185.574,41	212.085,04	238.595,67	265.106,30	291.616,93
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	26.510,63	53.021,26	79.531,89	106.042,52	132.553,15	159.063,78	185.574,41	212.085,04	238.595,67	265.106,30	291.616,93	318.126,70
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 SALDO FINAL (3 + 4)	26.510,63	53.021,26	79.531,89	106.042,52	132.553,15	159.063,78	185.574,41	212.085,04	238.595,67	265.106,30	291.616,93	318.126,70

Fonte: Autores do Trabalho, 2023.

De acordo com o quadro 24, foi projetado um aumento de 38% no valor total das vendas de 2023, supondo o aumento da procura dos produtos. Nesse cenário, os custos não foram alterados por ser apenas uma projeção relacionado ao ano de 2021.

17 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A X Comércio de Artigos do Vestuário é uma empresa que com a ajuda de seus colaboradores tem como meta vencer qualquer desafio que surgir pela frente, como por exemplo, a falta do fluxo de pessoas no ambiente em que está inserido e seus clientes estão além da cidade, na região do Vale do Ivaí entre outras. A empresa foi escolhida pelo interesse dos autores na área em que atua.

Com a globalização presente em todos os mercados nacionais e internacionais nota-se que a tecnologia de informação pode fornecer possibilidades de modo que ajude a aumentar a capacidade de venda da empresa. Todavia, essa tecnologia que parece ser tão importante, ainda, não alcança plenamente as pequenas empresas que, no geral, não possuem sistemas informatizados, foi sugerido um sistema mais atualizado e a utilização de uma loja virtual.

No estudo em questão foram identificados não somente as necessidades da empresa, mas também demonstra o controle dos processos e os cuidados que não se encontram em demais empresas do mesmo porte.

Espera-se que a organização consiga aperfeiçoar seus resultados nos próximos dois anos, de modo a gerar maiores lucros aos proprietários e disponibilizar aos consumidores uma linha de produtos de alta qualidade.

Foi apresentado no trabalho em questão uma análise empresarial tal como a análise SWOT, matriz BCG e matriz Ansoff, seguido de diagnósticos e planos de ações como sugestão para a empresa, como por exemplo a criação de uma loja virtual ou e-commerce com o objetivo de buscar e atender mais clientes, pegando toda a região e o país inteiro.

Também é apresentado um relatório de viabilidade financeira, contendo índices de Liquidez, de endividamento, de atividades e índices de rentabilidade, seguido pelo ponto de equilíbrio e realidade x projeções, onde foi possível identificar que a empresa passa por dificuldades na hora de cumprir com seus prazos médios de pagamento e principalmente de recebimento.

Algumas dificuldades foram encontradas ao decorrer do trabalho, sendo eles, o plano de ação onde a empresa não possui muitas áreas que são citadas no gráfico radar e a falta de informação nos dados financeiros.

Uma proposta foi oferecida a gestora para que diminuísse as vendas a prazo em notas promissórias e até mesmo reduza este tipo de venda, que é o grande

problema da gestão financeira da empresa. Outra sugestão dada é o reconhecimento de tais valores dentro do balanço patrimonial da empresa por meio da conta provisão para devedores duvidosos.

O presente trabalho contribuiu grandemente com nossa experiência acadêmica, pois podemos aplicar na prática o que aprendemos em sala de aula.

Enfim, a pesquisa buscou abordar todos os tópicos para montar um grande planejamento para a empresa, contribuindo não só com dados verdadeiros, mas também com ideias e projeções para o auxílio no futuro da empresa em questão.

REFERÊNCIAS

- _____. Administração: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- _____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998
- ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 2ª ed. RJ. JC. Prentice Hall do Brasil. 2007.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BHR FERNANDES, LH BERTON. **Administração Estratégica** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2 ed. Saraiva 2017
<https://books.google.com.br/books?>: Acesso em 05 abr. 2022.
- BRAGANÇA, INSTITUTO POLITÉCNICO. **Jornadas de Enfermagem**. 2013. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/10266/1/An%c3%a1lise%20SWOT%20do%20Curso%20de%20Enfermagem.%20ESSa%202013.pdf>. Acesso em 03 Jun. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Gestão De Pessoas**. 2º Ed. Rio De Janeiro: Campus, 2004.
- DIAS, M, A, P. **Administração de materiais. Edição compacta**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DORNELAS, J **Análise de mercado**. 2014. Disponível em:
<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PNComo-Fazer-An%C3%A1lise-de-mercado.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2022.
- ERTAGLIA, P.R.**Logística e gerenciamento de cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva 2003.
- FLEURY, P, F. et al. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**- 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra Ltda., 2002.
- HARDING, Harry Alfred. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ISHIKAWA, Dr. Kaoru. **Estratégia e Administração da Qualidade**. São Paulo: Im&C, 1986.

JUDGE, Timothy A.. **Comportamento organizacional**: teoria e pratica no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14 ed. Sv Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy R.. **Marketing Social**: influenciando comportamentos para o bem. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem**

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho **Rebouças de. Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 17ª Edição .São Paulo: Atlas. 2002, p.249

PETER, J. P. JR, G. A. C., **Marketing, Criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 626 p.

RIBEIRO, A.; PICININ, C. T. Avaliação do micro-ambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã**, v. 3, n. 3, Jul./Dez., 2012.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSSINI, Fernando; ANDREOLI, Taís Pasquotto. **Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: Intersaberes, 2015. 193 p.

SEBRAE (Paraná). **Calcule corretamente a margem de lucro**. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-e-calcule-corretamente-a-margem-de-lucro,f2bbca017749e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 07 jun.2023.

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

SOBEL, Russel S.. **O Essencial de Joseph Schumpeter:** a economia do empreendedorismo e a destruição criativa. São Paulo: Avis Rara, 1988.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de organização de eventos:** planejamento e operacionalização. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

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

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

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

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	INOVAÇÃO DE PRODUTO
	10	10	Grau de importância da inovação na empresa
	(x)	(x)	Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos, tendências etc.
()	()	()	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.
	6	6	Braisntorm (tempestade de idéias)
	()	()	Tem por prática utilizar o método brainstorm para levantamento de idéias, constantemente e regularmente.
(209)	(x)	(x)	Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.
()	()	()	Conhece o método mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.
()	()	()	Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.
	0	0	Estímulos à inovação
	()	()	Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
()	()	()	Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações mas sem formas definidas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
()	()	()	Repassa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
(218)	(X)	(X)	Não há esta política de incentivo à inovação.
	6	6	Sugestões dos Funcionários
	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, com procedimentos bem definidos.
(223)	(x)	(x)	Há uma coleta de sugestões de ideias, mas sem os procedimentos bem definidos.
()	()	()	Há uma coleta informal.
()	()	()	Não coleta sugestões e idéias.
	0	0	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)
	()	()	Há uma análise semanal das sugestões com processo formalizado definido, fazendo parte do planejamento da empresa.
()	()	()	Há uma análise mensal das sugestões com processo formalizado definido.
()	()	()	Há uma análise a cada 3 meses mas não tem processo formalizado definido.
(232)	(X)	(X)	Não há análise das sugestões e idéias.

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

Piano de
Ação

Primeira
Avaliação

Segunda
Avaliação

INOVAÇÃO DE PRODUTO

10

10

Materiais / Equipamentos / Insumos

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|
| (| x |) | (| x |) | Busca constante por novos fornecedores e de fornecedores de produtos diferenciados. |
| (| |) | (| |) | Busca eventualmente por novos fornecedores e de fornecedores de produtos diferenciados. |
| (| |) | (| |) | Busca por fornecedores, não se preocupando em atualizar o cadastro de fornecedores, utilizando os mesmos produtos. |
| (| |) | (| |) | Aguarda a abordagem dos fornecedores em sua empresa. |

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

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)	(x)	Não possui marca própria.
	10	10	Logomarca
()	(x)	(x)	Possui logomarca registrada.
()	()	()	Possui logomarca em processo de registro.
()	()	()	Possui logomarca mas não está registrada.
()	()	()	Não possui logomarca.
	0	0	Catálogo
()	()	()	Possui catálogo impresso, catálogo digital e design moderno.
()	()	()	Possui somente catálogo impresso (design moderno).
()	()	()	Possui catálogo impresso de qualidade mediana.
(358)	(x)	(x)	Não possui / Não se aplica.
	10	10	Relação com Fornecedores
			(qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)
()	(x)	(x)	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, buscando constantemente a qualificação destes.
()	()	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.
()	()	()	Possui processo informal de comunicação com fornecedores.
()	()	()	Não possui processo de comunicação com fornecedores.
	0	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.
()	()	()	Faz análise esporadicamente, mas sem critérios.
(373)	(x)	(x)	Não analisa os produtos no ciclo de vida/ não se aplica.
	10	10	Estratégia de Preço
			(análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)
()	(x)	(x)	Possui estratégia estruturada ,formalizada e implantada na totalidade.
()	()	()	Possui estratégia estruturada ,formalizada e implantada parcialmente.
()	()	()	Possui estratégia estruturada, mas informal.
()	()	()	Não possui estratégia de preço.

MARKETING DIGITAL / VIRTUAL			
Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	10	10	Estratégia de Marketing Digital / Virtual
(x)	(x)		Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
()	()	()	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
()	()	()	Possui estratégia estruturada, mas informal.
()	()	()	Não possui estratégia.
	10	10	Planejamento de Marketing Digital / Virtual
(x)	(x)		Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
()	()	()	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
()	()	()	Não possui planejamento.
	0	0	Site Institucional
()	()	()	Site atualizado mensalmente, informações importantes, design moderno, fotos com resolução, interligado às redes sociais.
()	()	()	Site atualizado eventualmente, informações importantes, design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conectado às redes sociais.
()	()	()	Site desatualizado (informações defasadas, contatos) desconectado às redes sociais.
(418)	(x)	(x)	Não possui site institucional.
	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)	(x)	Não possui loja.
	10	10	Redes Sociais e Fanpage
(x)	(x)		Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.
()	()	()	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) mas não tem colaborador responsável para a função e a atualização é realizada mensalmente.
()	()	()	Está inserido em algumas redes sociais porém desatualizadas ou com poucas postagens.
()	()	()	Não está nas redes sociais.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING DIGITAL / VIRTUAL
	10	10	Empresa On Line
()	(x)	(x)	Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
()	()	()	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital na íntegra / totalidade.
()	()	()	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital.
()	()	()	Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.
	10	10	Equipe
()	(x)	(x)	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.
()	()	()	Não possui pessoas e equipe.
	3	3	Ferramentas de Gestão
()	()	()	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense).
()	()	()	Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google Adsense), mas utiliza algumas.
(457)	(x)	(x)	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
()	()	()	Não conhece as ferramentas de gestão.
	10	10	Anúncios pagos via Google ou Redes Sociais
()	(x)	(x)	Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.
()	()	()	Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
()	()	()	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
()	()	()	Não ou não conhece estas ferramentas.
	10	10	Marketing Vídeo
()	(x)	(x)	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui apenas o vídeo institucional.
()	()	()	Não possui.
	3	3	Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas
()	()	()	de 60% até 100%.
()	()	()	de 30% até 60%.
(478)	(x)	(x)	até 30%.
()	()	()	Não faz vendas pela internet.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	0	0	Licença Ambiental
()	()	()	Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.
()	()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença de instalação.
()	()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença prévia.
(504)	(x)	(x)	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.
	0	0	Cadastro Técnico Federal - IBAMA
()	()	()	Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.
()	()	()	Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.
()	()	()	Empresa possui o Certificado de Registro mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.
(511)	(X)	(X)	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.
	3	3	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.
(517)	(x)	(x)	Empresa tem política ambiental, e descartam os materiais em local correto.
()	()	()	Empresa não tem Política Ambiental.
	0	0	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
()	()	()	Empresa possui PGRS com recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
()	()	()	Empresa possui PGRS sem recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
()	()	()	Empresa possui apenas o PGRS formalizado mas não há evidências que comprovem a execução do plano (NF, MTR, contratos de prestação de serviços, resíduos espalhados pelo fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.
(525)	(x)	(x)	Empresa não possui o PGRS mas 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)	(x)	Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos / não se aplica.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MEIO AMBIENTE
	10	10	Destinação de Resíduos Gerados
(x)	(x)		Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
()	()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
	3	3	Reciclagem de Resíduos
()	()	()	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
(549)	(x)	(x)	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)	(x)	Não se aplica Efluentes Líquidos para essa 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)	(x)	Não tem processo de captação da água da chuva.

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

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRODUÇÃO
	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)	(x)	Não possui controle de produção.
	0	0	Cronometragem
()	()	()	Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
()	()	()	Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
(811)	(x)	(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)	(x)	Não se aplica.
	0	0	Balanceamento
()	()	()	Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
()	()	()	Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
(825)	(x)	(x)	Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos, não se aplica.
	0	0	Logística
()	()	()	Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
()	()	()	Possui sistemas separados de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
()	()	()	O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
(832)	(x)	(x)	Não possui sistema logístico/não se aplica.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRODUÇÃO
	0	0	Gerenciamento da Produção
()	()	()	Os gestores da produção são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.
()	()	()	Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.
()	()	()	Os gestores da produção são pessoas oriundas do chão-de-fábrica.
(844)	(x)	(x)	Não possui gestores de produção/não se aplica.
	0	0	Habilidade / Polivalência
()	()	()	Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
()	()	()	Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
()	()	()	Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.
(851)	(x)	(x)	Não se aplica.
	0	0	Instalações Elétricas
()	()	()	As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
()	()	()	As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
()	()	()	Não são adequadas mas a empresa possui condições de adequá-la.
(858)	(x)	(x)	Não se aplica.
	10	10	Espaço Físico
(X)	(x)	(x)	Os espaços são adequados aos colaboradores.
()	()	()	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.
	0	0	Capacidade de Produção
()	()	()	Tem capacidade para expandir a produção internamente e com a parceria de terceiros.
()	()	()	Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.
()	()	()	Está com a produção em sua capacidade máxima e não conta com a parceria de terceiros.
(872)	(x)	(x)	Não se aplica.
	0	0	Equipamentos / Tecnologia / Maquinário
()	()	()	Possui maquinários novos/modernos e adequados, e sempre aprimora processos dentro da empresa.
()	()	()	Busca por novas tecnologias/máquinas/processos raramente ou quando realmente o mercado o cobra.
()	()	()	Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.
(879)	(x)	(x)	Não possui maquinários.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	QUALIDADE
	10	10	Funções e Responsabilidades
()	(x)	(x)	Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
()	()	()	Estão definidas e documentadas para algumas funções.
()	()	()	Estão definidas informalmente.
()	()	()	Não estão definidas.
	10	10	Seleção de Colaboradores
()	(x)	(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.
	10	10	Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores
()	(x)	(x)	São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
()	()	()	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
()	()	()	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
()	()	()	Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
	10	10	Satisfação dos Clientes
()	(x)	(x)	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
()	()	()	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.
()	()	()	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
()	()	()	A satisfação dos clientes não é avaliada.
	10	10	Reclamações de Clientes
()	(x)	(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.

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

Plano de
Ação

Primeira
Avaliação

Segunda
Avaliação

QUALIDADE

6

6

Saúde e Segurança no Trabalho

Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

(980)

(x)

(x)

Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de vistorias e são tratados apenas com ações corretivas.

()

()

()

Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.

()

()

()

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

6

6

Certificações

Possui duas ou mais certificações acreditadas ou por clientes.

(987)

(x)

(x)

Possui uma certificação acreditada ou por clientes.

()

()

()

Está em processo de implantação de melhorias para a certificação acreditada ou por clientes.

()

()

()

Não possui certificação acreditada ou por clientes