

CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOHN KEVIN BARBOSA DA SILVA

**RELATÓRIO TÉCNICO:
EMPRESA A.D.**

JOHN KEVIN BARBOSA DA SILVA

RELATÓRIO TÉCNICO
Empresa A.D.

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: Prof. Especialista.
Odair de Osti

Apucarana
2023

JOHN KEVIN BARBOSA DA SILVA

RELATÓRIO TÉCNICO: Empresa A.D.

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 8,0, conferida pela Banca
Examinadora formada pelos professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.: Especialista. Odair de Osti
Faculdade de Apucarana

Prof.: Doutor. Jose Alcione Pereira
Faculdade de Apucarana

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

Apucarana, 02 de dezembro de 2023.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, John Kevin Barbosa da Silva, com identidade número 12.888.781-4, registro acadêmico 407838, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico Empresarial, 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, 02 de dezembro de 2023.

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

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

AGRADECIMENTOS

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

Ao professor e orientador, o Especialista Odair de Osti, pelo apoio e motivação na realização de todas as etapas deste trabalho.

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

Aos profissionais entrevistados, pela contribuição na realização deste estudo.

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

Barbosa da Silva, John Kevin. RELATÓRIO TÉCNICO: Empresa A.D., 95 p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2023.

RESUMO

O mercado de *Pet*, pode ser definido como o segmento do agronegócio que está relacionado ao desenvolvimento das atividades de criação, produção e comercialização de produtos, serviços e de animais de estimação como os segumentos de alimentos, os segmentos de medicamentos veterinários e de cuidados com a saúde e higiene *pet*. Nesse sentido, esse relatório técnico tem por objetivo, conhecer e o analisar o ambiente interno e externo da empresa A.D., assim foi realizado uma análise de mercado, a fim de identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização e um diagnóstico empresarial e financeiro. A partir desse estágio, foi possível conhecer as situações de mercado que a empresa enfrenta e estabelecer planos de ação para resolver determinados problemas. Sendo assim, é constatado que a empresa A.D. vem tendo um crescimento constante, com objetivos futuros em crescer cada vez mais, visando em trazer novidades, em produtos, serviços e na qualidade do atendimento aos clientes e seus *pets*, obtendo assim sua confiabilidade e conquistando novos clientes.

Palavras-chave: Mercado *pet*, Diagnóstico Empresarial, Análise mercadológica, Plano de ação.

Barbosa da Silva, John Kevin. *TECHNICAL REPORT: Company A.D.*, 95 p. *Business Technical Report. Graduate in Administration from the Faculty of Apucarana.* Apucarana-Pr. 2023.

ABSTRACT

The Pet market can be defined as the agribusiness segment that is related to the development of activities of creation, production and commercialization of products, services and pets such as food segments, veterinary medicine and pet care segments. pet health and hygiene. In this sense, this technical report aims to understand and analyze the internal and external environment of the company A.D., so a market analysis was carried out in order to identify the organization's strengths, weaknesses, opportunities and threats and a business diagnosis and financial. From this internship, it was possible to learn about the market situations the company faces and establish action plans to resolve certain problems. Therefore, it is clear that the company A.D. has been experiencing constant growth, with future objectives of growing more and more, aiming to bring new products, services and the quality of service to customers and their pets, thus obtaining its reliability and gaining new clients.

Keywords: *Pet market, Business Diagnosis, Marketing analysis, Action plan.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da empresa A.D.....	34
Figura 2 - Layout da empresa A.D.....	35
Figura 3 - Fluxograma Horizontal da empresa A.D.....	37
Figura 4 - Fluxograma Vertical do setor gerente da empresa A.D.....	39
Figura 5 - Fluxograma Vertical do setor vendas da empresa A.D.....	40
Figura 6 - Fluxograma Vertical do setor financeiro da empresa A.D.....	41
Figura 7 - Fluxograma Vertical do setor compra da empresa A.D.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Matriz <i>SWOT</i> da empresa A.D.....	24
Quadro 2- Matriz BCG da empresa A.D.....	28
Quadro 3 - Matriz <i>ANSOFF</i> da empresa A.D.....	30
Quadro 4 - Gestão da empresa A.D.....	54
Quadro 5 - Inovação de produtos da empresa A.D.....	55
Quadro 6 - <i>Marketing</i> da empresa A.D.....	56
Quadro 7 - <i>Marketing</i> digital/ visual da empresa A.D.....	57
Quadro 8 - Meio ambiente da empresa A.D.....	58
Quadro 9 - Produção da empresa A.D.....	59
Quadro 10 - Qualidade da empresa A.D.....	60
Quadro 11 - Cronograma da empresa A.D.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz <i>SWOT</i> cruzada da empresa A.D.....	27
Tabela 2 - Investimento da empresa A.D.....	62
Tabela 3 - Custos fixos e variáveis mensais da empresa A.D.....	64
Tabela 4 - Demonstração do Resultado do Exercício da empresa A.D.....	65
Tabela 5 - Balanço Patrimonial da empresa A.D.....	66
Tabela 6 - Fluxo de Caixa da empresa A.D.....	68
Tabela 7 - Ponto de Equilíbrio da empresa A.D.....	81
Tabela 8 - Projeção DRE com aumento de 10% nas vendas em 2024.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise Geral da empresa A.D.....	44
Gráfico 2 - Gestão da empresa A.D.....	46
Gráfico 3 - Inovação de produtos da empresa A.D.....	47
Gráfico 4 - <i>Marketing</i> da empresa A.D.....	48
Gráfico 5 - <i>Marketing</i> digital/ visual da empresa A.D.....	49
Gráfico 6 - Meio ambiente da empresa A.D.....	51
Gráfico 7 - Produção da empresa A.D.....	52
Gráfico 8 - Qualidade da empresa A.D.....	53
Gráfico 9 - Ponto de Equilíbrio da empresa A.D.....	82

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1- Liquidez corrente.....	70
Equação 2- Liquidez seca	71
Equação 3-Liquidez geral.....	71
Equação 4- Índice de endividamento	72
Equação 5- Índice de cobertura de juros.....	73
Equação 6- Prazo médio de recebimento	74
Equação 7- Prazo médio de pagamento	75
Equação 8- Giro do estoque.....	75
Equação 9- Giro do ativo.....	76
Equação 10- Margem de lucro bruto	77
Equação 11- Margem de lucro operacional.....	78
Equação 12- Margem de lucro líquido.....	78
Equação 13- Retorno sobre o ativo total	79
Equação 14- Retorno sobre o patrimônio líquido	80
Equação 15- Ponto de equilíbrio.....	82

LISTA DE SIGLAS

ABIN*PET*=Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação.

A.D. = Agropecuária Diamantina

IPB = Instituto *Pet* Brasil

COFINS= Contribuição para o financiamento da seguridade social

CSLL=Contribuição social sobre o lucro líquido

CV = Custos Variáveis

DRE= Demonstração do Resultado do Exercício

ICMS= Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços

INSS= Instituto nacional do seguro social

IRPJ= Imposto sobre renda das pessoas jurídicas

MC= Margem de contribuição

OC = Ordem de compra

PE = Ponto de Equilíbrio

PET VET = Medicamentos veterinários.

PET FOOD = Seguimentos de alimentos.

PET CARE = Cuidados com a saúde e higiene *pet*.

PGRS = Plano de gerenciamento de resíduos sólidos

PIS= Programa de integração social

PV = Preço de Venda

SBVC = Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
2 ANÁLISE DE MERCADO	19
2.1 Análise Macroambiental.....	19
2.2 Apresentação Setorial.....	19
2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO.....	21
2.3.1 Mercado Consumidor	21
2.3.2 Mercado Concorrente.....	22
2.3.3 Mercado Fornecedor.....	22
3 ANÁLISE ESTRATÉGICA	24
3.1. Matriz <i>SWOT</i>	24
3.1.1 Matriz <i>SWOT</i> Cruzada.....	25
3.2 Matriz BCG.....	27
3.3 Matriz <i>ANSOFF</i>	29
4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES.....	32

5 ORGANIZAÇÃO.....	33
5.1 Histórico da organização	33
5.2 Estrutura organizacional	33
5.3 Unidades organizacionais	34
5.4 <i>Layout</i>	35
5.5 Processos operacionais	36
5.5.1 Fluxograma Horizontal	36
5.5.2 Fluxograma Vertical	38
6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	43
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS (Prática X Teoria)	45
7.1 Gestão	45
7.2 Inovação de produto	46
7.3 <i>Marketing</i>	48
7.4 <i>Marketing</i> digital / virtual	49
7.5 Meio ambiente	50
7.6 Produção	51
7.7 Qualidade	52
8 PLANO DE AÇÃO.....	54
8.1 Gestão	54
8.2 Inovação de produto	55
8.3 <i>Marketing</i>	56
8.4 <i>Marketing</i> digital / virtual	57
8.5 Meio ambiente	58
8.6 Produção	59
8.7 Qualidade	60
9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES.....	61
10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL.....	62

10.1 Investimentos	62
10.2 Custos	63
10.3 Demonstração do resultado e exercício	64
10.4 Balanço patrimonial	65
10.5 Fluxo de caixa	67
10.6 Indicadores financeiros.....	69
10.6.1 Índices de Liquidez.....	69
10.6.1.1 Liquidez corrente.....	70
10.6.1.2 Liquidez seca	70
10.6.1.3 Liquidez geral	71
10.6.2 Índices de Endividamento.....	72
10.6.2.1 Índice de endividamento	72
10.6.2.2 Índice de cobertura de juros	73
10.6.3 Índices de Atividade.....	73
10.6.3.1 Prazo médio de recebimento.....	74
10.6.3.2 Prazo médio de pagamento	74
10.6.3.3 Giro do estoque.....	75
10.6.3.4 Giro do ativo	76
10.6.4 Índices de Rentabilidade.....	76
10.6.4.1 Margem de lucro bruto	77
10.6.4.2 Margem de lucro operacional	77
10.6.4.3 Margem de lucro líquido	78
10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total	79
10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido	79
10.7 Ponto de equilíbrio	80
10.8 Realidade x projeções	82
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICES.....	89

1 INTRODUÇÃO

O estágio foi realizado na empresa A.D., que trabalha com a comercialização de produtos e serviços da linha veterinária e *pet shops*, proporciona uma grande variedade de produtos como rações, acessórios, medicamentos e produtos de higiene para animais de criação e estimação. Sua matriz está localizada na cidade de Apucarana – Paraná e está nesse mercado desde 2007.

Esse trabalho tem como objetivo, analisar e compreender o ambiente interno e externo da empresa A.D., levantando as seguintes questões, qual é o mercado que a empresa atua, como esse mercado está na atualidade, como a empresa está inserida dentro desse mercado e como ela se encontra financeiramente.

A crise econômica bateu à porta de diversos setores conforme a pandemia da COVID-19 avançava e recuava nos últimos 2 anos. O segmento voltado para os animais de estimação, no entanto, só prosperava, pois, segundo o Instituto Pet Brasil (IPB,2021), o setor *pet* registrou um faturamento de R\$ 51,7 bilhões de reais, uma alta de 27% no faturamento em 2021, esse crescimento foi puxado pelo segmento de *pet food*, que representou R\$ 28 bilhões, ou cerca de 55% do total.

O relatório técnico consiste em apresentar: uma análise de mercado, utilizando informações obtidas por meio de um estudo de campo, realizado na empresa A.D., utilizando a matrizes SWOT/CRUZADA, BCG, ANSOFF, para identificar os pontos forte, fracos, as oportunidades e ameaças, analisar o desempenho e o potencial futuro dos produtos da empresa e trazendo estratégias que possam melhorar a atuação da empresa no seu mercado de atuação. Foi realizado diagnóstico, sendo possível identificar a situação da empresa nas áreas: gestão, inovação de produto, *marketing*, *marketing* digital / virtual, meio ambiente, produção e a qualidade da empresa.

2 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado consiste em apresentar o entendimento do mercado da empresa, ou seja, entende quem são seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, sobre o seu mercado de atuação.

Segundo Kotler e Fox (1994, p.176), “mercado é um grupo de pessoas que têm interesse real ou potencial por um produto, ou serviço e a capacidade de pagar pelo mesmo”.

Nesse sentido, a empresa A.D., trabalha na comercialização de produtos e serviços relacionados ao mercado *pet*, onde visa o cuidado com a alimentação e bem-estar para animais de estimação e criação.

2.1 Análise Macro ambiental

A análise macro ambiental consiste na análise do ambiente externo da organização, observação de fatores não controláveis, mas que podem afetar direta ou indiretamente a organização, como aspectos: econômicos, políticos, demográficos, sócio, culturais e tecnológicos do seu mercado de atuação, e pode representar ainda oportunidades e ameaças para a organização.

Segundo Públio (2008, p.57) o Macro ambiente é o conjunto de forças e tendências que definem as oportunidades e apresentam ameaças à organização. São consideradas forças incontroláveis que a empresa deve monitorar e responder a elas sempre que necessário.

2.2 Apresentação Setorial

O mercado de *Pet*, é o segmento do agronegócio que está relacionado ao desenvolvimento das atividades de criação, produção e comercialização de produtos, serviços e de animais de estimação como os seguimentos de alimentos (*Pet food*), os segmentos de medicamentos veterinários (*Pet vet*) e de cuidados com a saúde e higiene *pet* (*Pet care*).

“É composto por indústrias e integrantes da cadeia de distribuição dos segmentos de alimentos (*Pet food*), medicamentos veterinários (*Pet vet*) e cuidados com saúde e higiene do *pet* (*Pet care*). Hoje, o mercado *pet* já representa 0,36% do PIB brasileiro, à frente dos

setores de utilidades domésticas e automação industrial. Em 2018, a indústria de produtos para animais de estimação faturou R\$ 20,3 bilhões. Em 2006, esse número era de R\$ 3,3 bi.” (Abinpet, 2021)

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet, 2021), o Brasil possui a segunda maior população de cães, gatos, aves e ornamentais em todo o mundo, incluindo 55,9 milhões de cães, 25,6 milhões de gatos, 19,9 milhões de peixes, 40,4 milhões de aves e mais 2,5 milhões de outros animais, e é considerado ainda o terceiro maior País em população total de animais de estimação no mundo com cerca de 144,3 milhões de *pets*.

A crise econômica bateu à porta de diversos setores conforme a pandemia da COVID-19 avançava e recuava nos últimos 2 anos. O segmento voltado para os animais de estimação, no entanto, só prosperava, pois, segundo o Instituto *pet* Brasil (IPB, 2021), o setor *pet* registrou um faturamento de R\$ 51,7 bilhões de reais, uma alta de 27% no faturamento em 2021, esse crescimento foi puxado pelo segmento de *pet food*, que representou R\$ 28 bilhões, ou cerca de 55% do total.

Atualmente, o mercado *pet* oferece uma grande variedade de produtos e serviços destinados aos animais de estimação, trazendo novidades e inovações para produtos e serviços essenciais, como ração, medicamentos, acessórios, entre outros.

Nesse contexto, a empresa A.D. por estar a mais de 16 anos nesse mercado, continua se atualizando em trazer novos produtos para seus clientes, como rações e medicamentos.

A procura por estes produtos vem aumentando cada vez mais, pois o *pet shop* possui uma demanda de mercado em frequente crescimento, porque, hoje em dia os *pets*, não são mais considerados animais de estimação, mais sim, membros da família.

Nesse sentido, a empresa A.D., que mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, está em constante atenção a possíveis ameaças, como a falta de controle na validade dos produtos e falhas em atender as necessidades dos *pets*, pois apresentar segurança e presar pela saúde e bem-estar dos *pets* é essencial.

2.3 Análise de segmento

A análise de segmento refere-se ao processo de examinar e compreender um determinado mercado ou público-alvo, dividido em segmentos.

Segundo Kotler (1996, p.257), "segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas".

A comercialização de produtos e serviços *pet* (*pet shop*), tem o intuito de proporcionar e oferecer produtos e serviços de alta qualidade, priorizando sempre o bem-estar e a segurança dos animais, garantindo comodidade, benefícios e qualidade.

Nesse contexto, na região onde está localizada a empresa A.D., o mercado *pet* tornou-se ricamente valorizado, pois aumentou-se consideravelmente o número de moradores que possuem animais de estimação, melhorando assim a comercialização de produtos para atender as necessidades dos *pets*.

2.3.1 Mercado consumidor

O mercado consumidor pode ser definido como o conjunto de pessoas que têm uma necessidade em comum que pode ser tanto para aquisição de produtos ou serviços, assim como segundo afirma o Código de Defesa do Consumidor - Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Art. 2º "Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto, ou serviço como destinatário final". (Brasil,1990)

Atualmente, o perfil dos consumidores que compra produtos da linha *pet* são mulher solteira, sem filhos e de classe média, isso segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC-2020). No entanto, na A.D. seus clientes são os indivíduos que buscam produtos para cuidar e alimentar seu animal de estimação ou de criação, independente de classe, idade ou gênero.

Os produtos mais vendidos na A.D. são as rações animais, acessórios e produtos para higiene animal, pois os maiores motivos do consumo desses produtos é a sua qualidade e o seu preço acessível, visando a saúde e o bem-estar dos *pets*

2.3.2 Mercado concorrente

O Mercado Concorrente consiste em uma característica de mercado decorrente da ação de empresas rivais que oferecem mercadorias ou serviços iguais, ou semelhantes, assim como, Santos (2010) define que os:

“Concorrentes são as organizações que competem, por um lado, pela participação no mercado e, por outro, pela obtenção de recursos e agem para diminuir a rentabilidade das demais entidades abaixo do custo de oportunidade do capital investido” Santos (2010, p. 39)

A empresa A.D. possui um grau de concorrência baixo, pois na sua região de atuação, há uma quantidade mínima de concorrentes, como a *Pet Ville* e a *Agropecuária Schauern*, e por estar no mercado há mais tempo que seus concorrentes e por possuir uma grande variedade de mercadorias, a concorrência atual não representa uma ameaça direta para a A.D..

2.3.3 Mercado fornecedor

O mercado fornecedor compreende o conjunto de pessoas ou organizações que fornecem insumos, assim com afirma:

O Código de Defesa do Consumidor - Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, Art. 3º “Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos, ou prestação de serviços”. (Brasil,1990)

A empresa A.D. trabalha com uma quantidade alta de fornecedores pois comercializa uma grande variedade de produtos.

Os fornecedores da empresa A.D. estão localizados em dois estados brasileiros, Paraná e São Paulo, uma grande variedade de produtos vem de uma distribuidora paranaense, que fornece rações diversificadas de alta qualidade, medicamentos, acessórios, entre outros, vem de distribuidoras diversas de São Paulo e Paraná como a “Londrivet”, que trabalha na distribuição de produtos veterinários.

O processo de fornecimento começa com uma verificação e um levantamento das mercadorias e suas quantidades dos diversos setores da empresa (*pet food*, *pet vet* e *pet care*), através desse levantamento, que ocorre mensalmente, o responsável

pela empresa entra em contato com os fornecedores, para realizar o pedido das mercadorias em falta no estoque da empresa.

A relação dos fornecedores com a empresa é considerada muito agradável, pois a empresa está satisfeita com seus fornecedores.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica é considerada um processo que tem como objetivo estabelecer estratégias para empresa, ou seja, avaliar componentes presentes e futuros da empresa, que pode ser tantos positivos ou negativos para assim definir planos de ações para alcançar metas e solucionar problemas e estipular onde ela quer chegar, assim como afirma;

Drucker (1997, p. 47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Nesse contexto, a pesquisa irá apresentar a análise estratégica realizada na empresa A.D., utilizando as matrizes *SWOT*, *BCG* e *ANSOFF*.

3.1 Matriz *SWOT*

Ao realizar a matriz *SWOT* na empresa, proporciona aos empresários uma ferramenta de análise estratégica, onde permite ver como a organização pode lidar com certas tendências e acontecimentos provenientes dos ambientes internos e externos da organização, assim como disse Toledo (2014), que afirma que com a utilização da análise *SWOT* é possível relatar a organização quais são seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Nesse contexto, o quadro a baixo apresenta a análise *SWOT* realizada na empresa A.D.:

Quadro 1- Matriz *SWOT* da empresa A.D.

Pontos fortes	Pontos fracos
• Atendimento • Mercadorias de qualidade	• Entrada e saída de cliente • Mistura de produtos nas prateleiras
Oportunidades	Ameaça
• Criação de uma loja on-line • Entregas a domicílio	• A não busca de melhorias e inovação

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Pontos fortes:

A A.D. oferece um atendimento de qualidade dentro e fora da empresa, oferecendo serviços veterinários, alimentares e higiênicos para os *pets* a domicílio caso necessário.

A empresa tem como foco, disponibilizar produtos da melhor qualidade possível, com fornecedores e produtos selecionados.

Pontos fracos:

A empresa possui prateleiras que atrapalham atender o cliente e também dificulta a visualização do atendente em ver, quem entra e quem sai da empresa.

Na empresa há alguns setores que não possuem identificações de qual produtos está nas prateleiras, assim ocorrendo a mistura de produtos.

Oportunidades:

Com a criação de uma plataforma *on-line* onde mostre todos os produtos e preços disponíveis, a empresa teria mais clientela e uma área de ação mais ampla.

Utilizando um funcionário terceirizado para realizar as entregas, este serviço traz mais comodidade para os clientes que residem em região mais longe e atende de maneira rápida e eficiente as necessidades desses clientes.

Ameaças:

A não busca de melhorias e inovação pode ocasionar um atraso em seu crescimento, fazendo assim, que seus busquem novos estabelecimentos para atender as necessidades dos seus *pets*.

3.1.2 SWOT cruzada

A Matriz TOWS, também conhecida como matriz SWOT cruzada, é considerada uma variante da Matriz SWOT, onde segundo Weihrich (1982), pode ser classificada como uma ferramenta que analisa a posição estratégica de uma organização com relação ao seu ambiente externo e interno; nesse sentido, ela pode ser utilizada tanto para complementar a análise SWOT, como para gerar alternativas estratégicas, utilizando as informações obtida para mostra como a empresa pode ajustar o seu ambiente externo com seu ambiente interno.

Nesse contexto, a Matriz TOWS é composta por quatro tipos de estratégias, que são criadas a partir do cruzamento entre os;

Pontos Fortes e Oportunidades (SO) - **Estratégia ofensiva** – Como utilizar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades? Por meio do relacionamento entre cada um dos pontos fortes encontrados com uma das oportunidades vislumbradas. Qualquer organização gostaria de estar em uma posição na qual pode maximizar tanto os pontos fortes quanto aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo;

Forças e Ameaças (ST) – **Estratégia confrontativa** – Como aproveitar seus pontos fortes para evitar ameaças? Mediante o cruzamento entre os pontos fortes identificados com as ameaças encontradas no ambiente externo. Busca-se assim maximizar o primeiro enquanto minimiza-se o último;

Fraquezas e Oportunidades (WO) - **Estratégia de reforço** – Como utilizar as oportunidades para superar seus pontos fracos? Com o reconhecimento das debilidades da organização pode-se utilizar de oportunidades visando à redução ou superação das deficiências identificadas na empresa;

Fraquezas e Ameaças (WT) - **Estratégia defensiva** – Como minimizar fraquezas e evitar ameaças? De posse do reconhecimento das deficiências da organização, bem como da identificação das ameaças externas, podem ser traçadas estratégias que visem à superação das dificuldades e/ou à minimização de possíveis ameaças. (Wehrich, 1982)

Tabela 1- Matriz SWOT cruzada da empresa A.D.

		Oportunidades			Ameaças	
	Ambiente Externo Ambiente Interno	Criação de uma loja online	Entregas a domicílio	Subtotal	Futuras concorrências	Subtotal
Forças	Atendimento	3	3	6	1	1
	Mercadoria de qualidade	2	2	4	3	3
	Subtotal	5	5	1	4	4
Fraquezas	Entrada e saída de cliente	1	1	2	1	1
	Mistura de produtos nas prateleiras	1	1	2	2	2

	Subtotal					
		2	2	4	3	3

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Pontos Fortes e Oportunidades (SO):

Estratégia ofensiva: através da criação de uma rede de comunicação online. A forma de atender os clientes seria mais precisa, pois o atendimento seria realizado de uma forma mais rápida sem perder a eficiência, e através dessa comunicação, o atendente agilizaria a entrega do produto para o cliente.

Forças e Ameaças (ST):

Estratégia confrontativa: ao fornecer produtos de qualidade unidos com bom atendimento, se obtêm a confiança dos clientes, sendo assim, o cliente não buscar outras alternativas com os concorrentes.

Fraquezas e Oportunidades (WO):

Estratégia de reforço: com a melhoria na mudança do posicionamento das prateleiras de exposição dos produtos, melhoraria a entrada e saída dos clientes ganhando assim a oportunidade de ganhar espaço e melhor visibilidade. E com a falta de espaço na empresa, as vendas online minimiza o espaço, buscando assim, uma melhor organização dos produtos a serem fornecidos para os clientes.

Fraquezas e Ameaças (WT):

Estratégia defensiva: com a melhor identificação dos produtos nas prateleiras se obtêm a oportunidade de excelência na busca do cliente em encontrar o produto que necessita, assim trazendo variedade, qualidade e organização, se diferenciando da concorrência.

3.2 Matriz BCG

A matriz BCG é uma ferramenta utilizada pelas empresas para analisar o desempenho e o potencial futuro dos produtos de uma empresa no seu mercado de atuação, para assim analisando a aceitação dos produtos pelos consumidores. Nesse sentido, Duarte define a matriz como;

Um método de analisar o ciclo de vida de um produto, gerir marcas, fazer planejamento estratégico ou mesmo montar uma estratégia de vendas. O método é largamente utilizado como estratégia de *marketing*, já que ajuda a estabelecer através de um gráfico simples

a participação de mercado ou a taxa de crescimento no mercado de algum produto ou serviço. (Duarte, 2014).

Essa matriz é composta por quatro elementos gráficos, que são caracterizados pelos nomes, estrela, vaca leiteira, abacaxi e ponto de interrogação.

Estrela: no quadrante da estrela são representados os produtos com participação relativa no mercado alta, assim como alto crescimento de vendas. Os produtos podem ser rentáveis, mas mantém o fluxo de caixa intenso, já que os lucros muitas vezes precisam ser reinvestidos para matar a rotatividade do produto;

Vaca Leiteira: É o produto/serviço que gera caixa de maneira contínua para a empresa. Tem alta participação no mercado, porem apresenta um crescimento real em vendas bastante lento. É o produto que tem custo de produção baixo e alta rentabilidade, gerando caixa excedente; Abacaxi: São produtos ou serviços que têm baixa participação relativa no mercado e também baixa taxa de crescimento de vendas. Normalmente não se tornam geradores de caixa, pois possuem custo geralmente alto e um volume de vendas menor;

Ponto de Interrogação: São aqueles produtos ou serviços que possuem uma elevada taxa de crescimento e vendas, mas uma participação no mercado ainda em baixa. Podem necessitar de muito investimento para que futuramente se tornem geradores de caixa ou produtos Estrela. São os produtos que necessitam de ações para melhorar a sua participação no mercado. (Duarte, 2014).

Quadro 2 - Matriz BCG da empresa A.D.

		PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO MERCADO	
		ALTO	BAIXO
C R E S C I M E N T O	A L T O	• Ração animal • Produtos para higiene animal • Produtos veterinários.	• Areia biodegradável para gato
	B A I X O	• Acessórios <i>pets</i> (brinquedos, coleira, etc...)	• Aquarismo

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Após analisar a empresa A.D., verificou-se que as rações animais, produtos para higiene animal e produtos veterinários, são os produtos considerados com um alto crescimento e uma participação relativamente alta, chamado na matriz BCG como “estrela”, pois são os mais vendidos na empresa.

Produtos classificados como “vaca leiteira”, os Acessórios *pets* (brinquedos, coleira, etc...), são aqueles que tem uma alta demanda, mas possuem um crescimento moderado com baixo investimento, ou seja, onde a empresa tem por base seu lucro.

A areia biodegradável para gato está classificada como “ponto de interrogação”, por se tratar de um produto que entrou no mercado recentemente, então não se pode afirmar nada sobre sua participação ou crescimento desse produto no mercado, isso traz muitas dúvidas para a empresa, se vai ser um bom investimento ou não.

Os produtos classificados como abacaxi são os produtos da linha de aquarismo, pois a sua procura é baixa e sua participação no mercado é praticamente nula, não proporcionando lucros a empresa.

3.3 Matriz *ANSOFF*

A matriz *ANSOFF* é considerada uma ferramenta essencial para as empresas, onde seu foco principal é mostrar a expansão de produtos e mercados, a fim de criar oportunidades de crescimento para as empresas, assim, mostra em qual mercado sua empresa deseja atuar. Essa matriz é formada por quatro estratégias que visa o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Desenvolvimento do mercado: A empresa deseja vender seus produtos existentes em um mercado novo. Com isso a estratégia de desenvolvimento de mercado deve observar os mercados parecidos com o seu, e expandir de seus negócios. Com essa expansão deve analisar alguns fatores como localização geográfica e idade;

Penetração de mercado: Almeja vender os produtos já existentes em um mercado existente, ou seja, deseja alcançar uma estratégia para aumentar sua presença onde ela já atua. Essa estratégia pode ser feita por meio de liquidações, fidelização de clientes, promoções, entre outras ações;

Diversificação: A diversificação é uma maneira de criar produtos, para atuar em novos mercados. Essa meta busca a inovação que inevitavelmente proporciona riscos, pois a empresa está entrando em um campo desconhecido. Logo, não tem muito como fugir desse fator. Criar uma estratégia para crescer e desenvolver nesse mercado é inerente a uma startup na maioria das vezes;

Desenvolvimento do produto: Essa estratégia sugere o desenvolvimento de novos produtos em mercados existentes. Isso pode ser feito por meio de aperfeiçoamento do produto e de melhorias tecnológicas (Toledo, 2014).

Ao analisar as estratégias exercidas pela empresa A.D., mostrou que a sua estratégia de penetração de mercado está voltada em melhorar o atendimento ao cliente e melhorar a eficiência em trazer produtos e serviços diversificados, para assim a empresa conquistar a confiança da clientela em geral.

Na estratégia de desenvolvimento de produto, como a empresa atua na área de varejo, a empresa não desenvolve produto, no entanto, o mercado *pet* em si, apresenta inovações, trazendo produtos como rações inteiramente orgânicas e a mais recente a “areia biodegradável para gatos”, onde ela não agride o ambiente, com essa aquisição além de aumentar seu portfólio, ganha mais clientela.

Como a empresa A.D. é uma empresa de pequeno porte, determinou como sua estratégia de desenvolvimento de mercado e a ampliação da empresa, ou seja, investir em um ambiente maior para ter mais espaço para mercadorias e fluxo de clientes, e também uma estratégia que já está sendo adotada, que são a entregas a domicílios, onde na pandemia da Covid-19 fez um grande sucesso e continua fazendo. A seguir apresentamos a matriz *ANSOFF* da empresa:

Quadro 3 - Matriz *ANSOFF* da empresa A.D.

		Existente	Novos
M E R C A D O	E	Estratégia	Estratégia de
	X	penetração de mercado	desenvolvimento de produto
M E R C A D O	I	• Conquista de clientes da Concorrência;	• Melhorar a linha de produtos Existentes.
	S	• Melhorar a diversificação dos Produtos e serviços prestados	• Buscar inovações

	N O V O S	Estratégia de desenvolvimento de mercado	Estratégia de diversificação
		• Ampliação da empresa; • Distribuição de produtos.	• Comercialização de produtos para horticultura (artigos para agricultura).

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Como o mercado de hortaliças é algo valorizado na região, a empresa A.D. pode trazer produtos que auxiliam no cultivo dessas hortaliças, como: adubo, sementes, e venenos para pragas, assim estabelecendo uma nova área de atuação.

4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Por meio das análises feitas utilizando as matrizes, *SWOT*, *BCG*, *ANSOFF*, possibilitou compreender que a A.D. possui várias oportunidades de crescimento de mercado, como trazer uma diversificação de seus produtos e serviços, como comercializar artigos para agricultura e plantio e fazendo entregas a domicílio, atendendo uma maior clientela, e possibilitado que a empresa expanda seu nome para outras regiões.

A comercialização de produtos biodegradáveis pode oferecer também diversas oportunidades de lucro para a empresa, uma vez que há uma crescente conscientização ambiental e uma demanda cada vez maior por produtos sustentáveis.

5. ORGANIZAÇÃO

Uma organização se trata de uma entidade social estruturada, composta por pessoas e recursos, cujo objetivo é alcançar metas específicas por meio da coordenação de atividades e da divisão de tarefas.

Assim, de acordo com Maximiano (2007, p.27):

“As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços.”
Maximiano (2007, p.27)

Nesse contexto, será apresentado a história da empresa A.D., e como está devidamente organizada.

5.1 Histórico da organização

A Empresa A.D. é uma empresa de médio porte que atua no mercado *pet*, onde tem como objetivo de comercializar produtos para animais de criação e estimação. Fundada em 10/10/2007 pelo Senhor Juliano Alves Vieira, tendo sua sede localizada na cidade de Apucarana – Paraná, onde sempre teve o objetivo de ter sua própria empresa atuando nesse ramo.

A empresa foi composta inicialmente por apenas 2 funcionários, mas com o passar do tempo foi crescendo, até ter cerca de 06 funcionários, onde através do bom atendimento em oferecer produtos de qualidade, buscam a confiança de clientes e fornecedores.

Ao estar nesse mercado a mais de 16 anos, a empresa foi crescendo cada vez mais, onde mesmo passando por duas crises, em 2011 e com a pandemia da Covid-19, não fechou sua porta, mas sim se fortaleceu, com o mercado *pet* crescendo mais a cada dia a empresa cresceu junto, trazendo produtos de qualidade para os clientes e visando o bem-estar dos *pets*.

5.2 Estrutura organizacional

O conceito estrutura organizacional se entende como a forma de trabalho que a empresa está constituída no seu interior, ou seja, a estrutura organizacional define como será o comportamento da empresa, assim como, Stoner (1992, p. 230) afirma

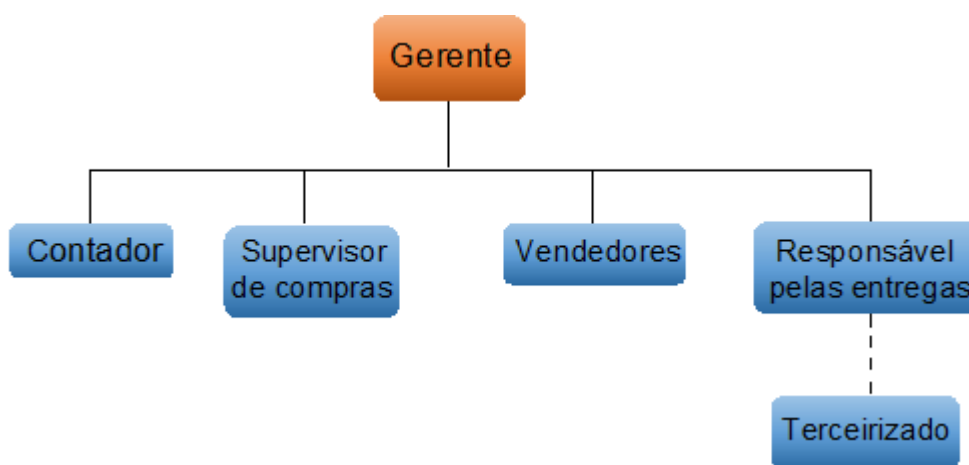
que a “Estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Nesse contexto, existe uma ferramenta que ilustra toda essa divisão de atividades, o “Organograma”.

Segundo Chiavenato (2010, p. 110) o organograma é um “gráfico que representa a organização de uma empresa, ou seja, a sua estrutura organizacional”.

Na figura 1, está representado o organograma por função da empresa A.D., possibilitando observar a estrutura funcional hierárquica, ou seja, sua estrutura organizacional.

Figura 1 - Organograma da empresa A.D.



Fonte: Autor do trabalho, 2023

5.3 Unidades organizacionais

Gerente: Exerce o gerenciamento da empresa.

Contador: Executar atividades de contas a pagar e receber, executar serviços administrativos, controlar o fluxo do caixa e contas bancárias, emissão de notas fiscais e recibos e análise orçamental.

Supervisor de compras: Responsável por realizar atividades relacionadas à aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento da empresa.

Vendedores: Atendem os clientes de forma cordial, promover vendas de produtos aos clientes por meio de venda física ou por telefone via *WhatsApp*, ou ligações e prestar serviços aos clientes.

Responsável pelas entregas / Terceirizado: Realiza entregas a domicílio.

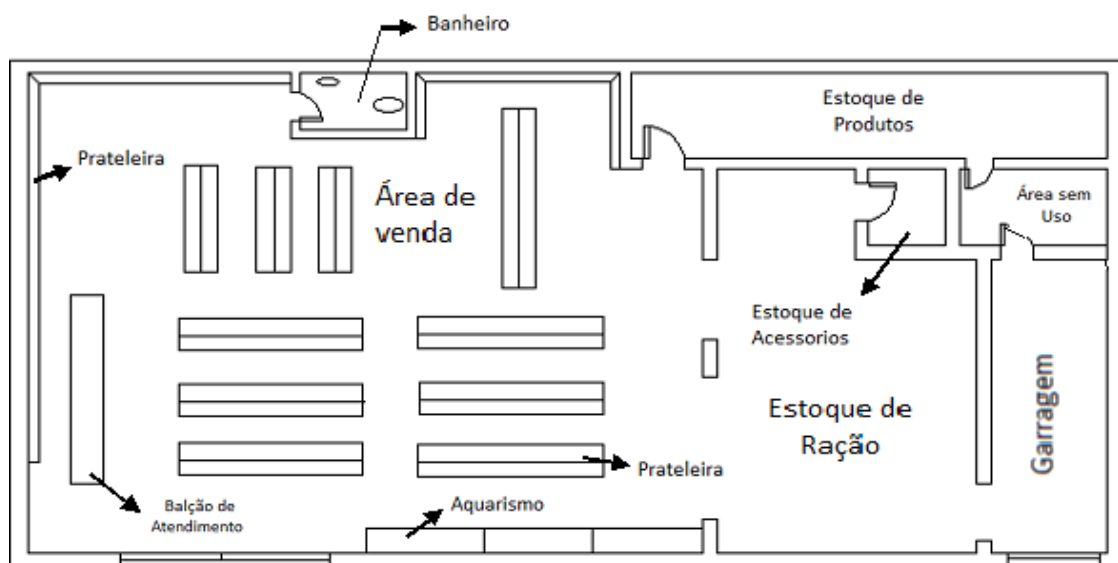
5.4 Layout

O *layout* consiste no arranjo físico das máquinas e pessoas na empresa, uma estrutura física onde a empresa possa organizar seus setores e produtos e equipamentos, para assim, melhorar o fluxo de trabalho e de pessoal na empresa, assim como, Ballou, Ronald H. (1995, p. 95) afirmar que o:

Layout consiste na disposição de seções, equipamentos e materiais no espaço físico da empresa, de forma a propiciar melhores condições de trabalho, aproveitar melhor o espaço disponível e estabelecer um fluxo racional de trabalho, com o objetivo de facilitar o fluxo de pessoas (funcionários e clientes) e transporte de mercadorias. Ballou, Ronald H. (1995, p. 95).

Nesse contexto, será apresentado, o *layout* da empresa A.D., mostrando como a empresa está estruturada.

Figura 2 - Layout da empresa A.D.



Fonte: Autor do trabalho, 2023

A empresa A.D. é uma empresa de médio porte e está constituída por uma estrutura física básica onde é composta por, um balcão de atendimento onde são efetuados os pagamentos e atendimento ao cliente, um banheiro, uma garagem, e três tipos de estoque, o estoque de rações, onde contêm os sacos de rações maiores, o estoque de acessórios e o estoque de produtos em geral, e também possui área de vendas com uma grande variedade de produtos em suas prateleiras como,

acessórios, produtos em geral, rações, medicamentos veterinários, aquarismo e produtos para higiene para os *pets*.

5.5 Processos operacionais

Os processos operacionais podem ser entendidos como sendo as atividades de rotina que uma empresa, sendo, qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída, assim como Harrington (1993) afirma.

“Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”. (Harrington, 1993, p. 10)

Nesse contexto, será apresentado uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para organizar e monitorar seu processo, “os Fluxogramas”.

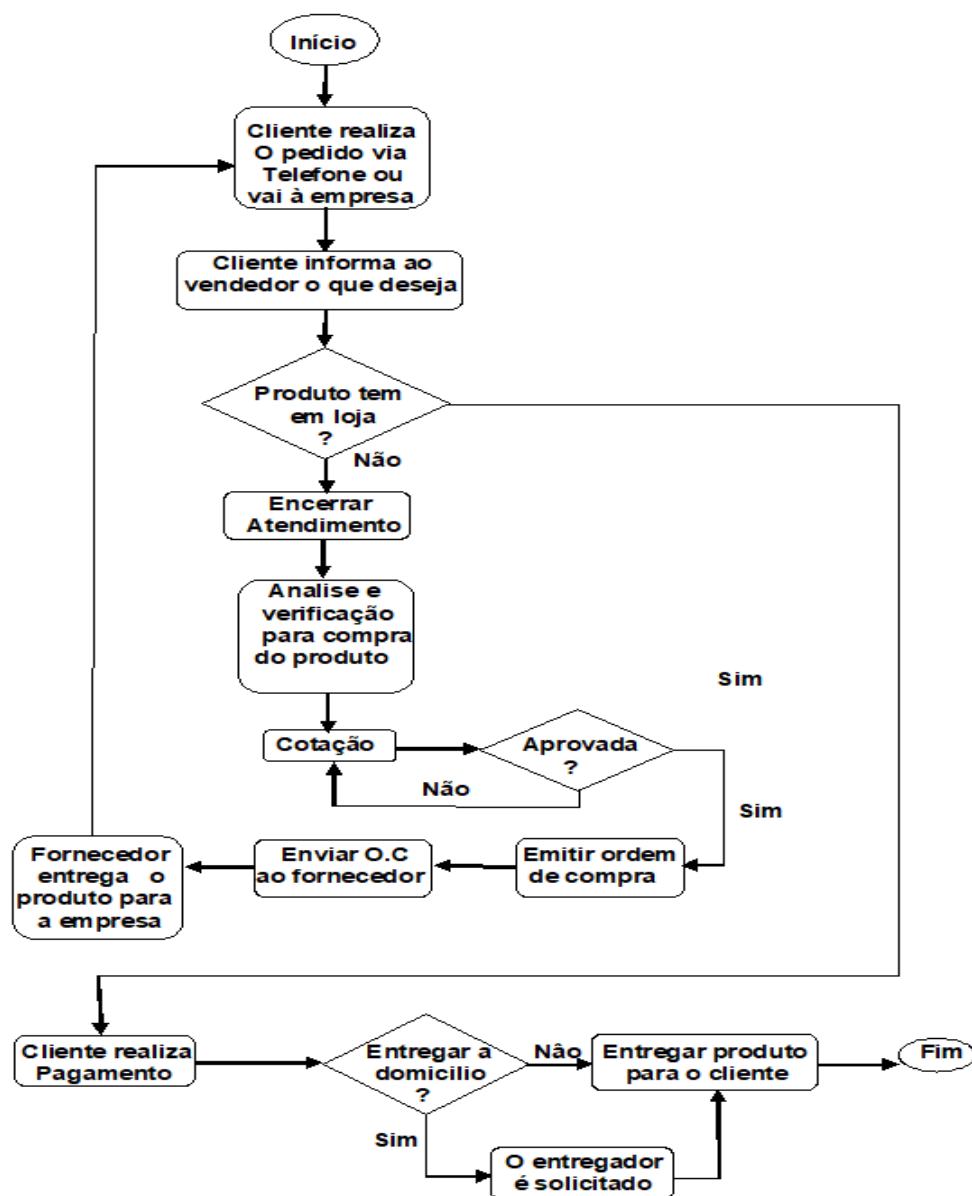
5.5.1 Fluxograma Horizontal

Para observar e analisar os processos operacionais dentro de uma organização é utilizado uma ferramenta que ajuda a monitorá-los, o fluxograma.

Fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos (Bergmann; Scheunemann; Polacinski, 2012, p.3)

Nesse contexto, os fluxogramas são uma forma de descrever como são realizados todos os processos dentro da empresa, desde seu início até o final.

Figura 3 - Fluxograma horizontal da empresa A.D.



Fonte: Autor do trabalho, 2023

Por ser uma empresa que atua na área varejista, pode-se dizer que o fluxograma da empresa A.D. ocorre da seguinte forma: o cliente realiza o pedido via telefone ou chega a empresa, e atendido ou abordado pelo vendedor ou o cliente vai de encontro a ele. O vendedor pergunta ao cliente qual a sua necessidade e o cliente informar o que ele deseja.

Depois, o vendedor verificar se os produtos estão disponíveis em loja e informa o cliente, caso o produto não esteja disponível, o vendedor informa ao cliente que no momento o produto se encontra indisponível, assim encerrado o atendimento, mas

logo e relatado essa situação para o gerente da empresa, que realiza uma análise e uma verificação para ver quantos produtos estão em falta.

Depois, é realizado uma cotação, e na sequência, é emitido e enviado uma OC (ordem de compra) para o fornecedor, e o fornecedor realiza a entrega a empresa.

No entanto, se o produto está disponível, o vendedor orienta o cliente para realizado pagamento e retira do produto, mas caso o produto seja um pedido, muito pesado ou em grande quantidade, e o cliente pode optar por receber o produto em domicilio.

5.5.2 Fluxograma Vertical

Ao analisar os fluxogramas verticais pode-se observar que são muito utilizados para descrever a rotina dos processos produtivos e administrativos de cada setor da empresa, utilizado símbolos e convenções pré-definidas nas colunas verticais para descrever os processos.

O fluxograma vertical é o mais utilizado na análise dos processos produtivos, no qual se pode dividir um processo extenso e complexo em outros mais simples. Podem ser utilizados, também, em processos administrativos com suas devidas adequações, podendo ser impresso como formulário padronizado, constituído por símbolos e convenções pré-definidas em colunas verticais. Os fluxogramas verticais podem, também, ser chamados por outros autores de fluxogramas de processo ou cartas de processo. (Wanzeler; Ferreira; Santos, 2010).

Nesse sentido, apresentaremos os fluxogramas verticais da empresa A.D., onde será descrito a rotina dos processos produtivos e administrativos de cada setor da empresa.

Figura 4 - Fluxograma Vertical do setor Gerente da empresa A.D.

Símbolos		Análise ou operação	Totais	4	Rotina:	Atual	x	Tipo de rotina
		Transporte		-		Proposta		
		Execução ou inspeção		1	Setor:	Gerente		
		Arquivo provisório		-	Efetuated por:	Autor do Trabalho		
		Arquivo definido		1	Data:			

Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1						Gerente	Transmitir informações para a equipe
2						Gerente	Análise de pedido, compra e venda
3						Gerente	Controle de caixa
4						Gerente	Liberação de venda
5						Gerente	Serviço de recursos humanos
6						Gerente	Fiscalização da empresa

Fonte: Autor do trabalho, 2023

O gerente é responsável pela empresa, ele não só se comunica com a equipe e organiza todos os planejamentos e as definições que serão utilizados dentro da empresa, mas também atua como gerente geral, pois está responsável pela análise dos pedidos de compra e venda, controle de caixa, liberação de venda, realiza os processos dos Recursos Humanos e fiscaliza da empresa no geral.

Figura 5 - Fluxograma Vertical do setor vendas da empresa A.D.

Símbolos		Análise ou operação	Totais	1	Rotina:	Atual	X	Tipo de rotina
		Transporte		-		Proposta		
		Execução ou inspeção		1	Sector:	Venda		
		Arquivo provisório		2	Efetuated por:	Autor do Trabalho		
		Arquivo definido		1	Data:			
Ordem	Símbolos					Sector	Descrição dos passos	
1						Venda	Realizar atendimento ao cliente	
2						Venda	Indicar produto ao cliente	
3						Venda	Auxiliar os clientes na escolha	
4						Venda	Negociar condições de pagamento	
5						Venda	Finalizar venda	

Fonte: Autor do trabalho, 2023

O setor de vendas é o setor com maior responsabilidade da empresa, pois é propriamente dele que a empresa se sustenta, sendo assim, cabe ao vendedor atender o cliente de maneira cordial, visando atender sua necessidade, auxiliar o cliente no momento de escolha do produto e indicar a melhor forma de pagamento para o cliente.

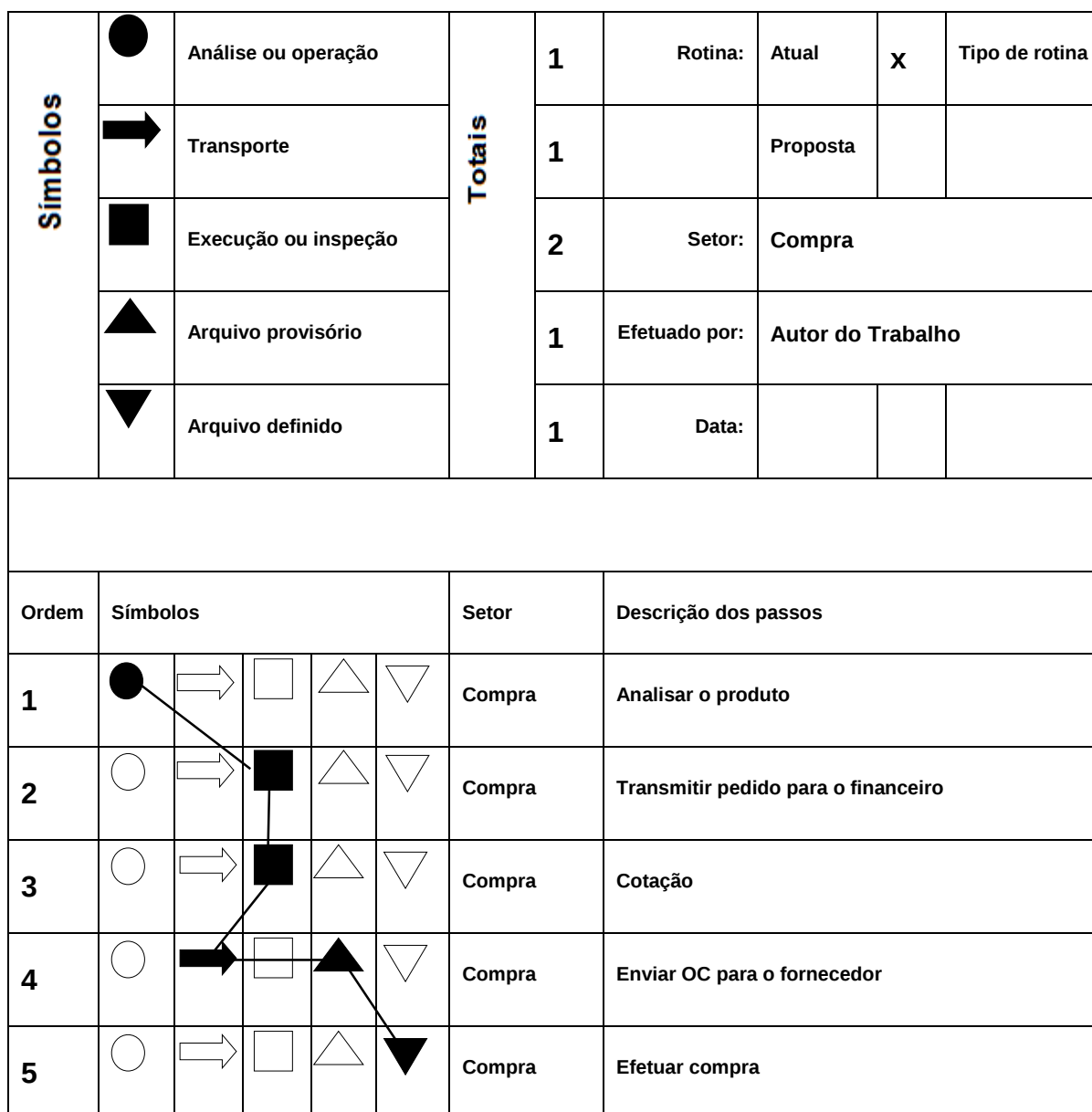
Figura 6 - Fluxograma Vertical do setor Financeiro da empresa A.D.

Símbolos		Análise ou operação	Totais	1	Rotina:	Atual	X	Tipo de rotina
		Transporte		-		Proposta		
		Execução ou inspeção		1	Sector:	Financeiro		
		Arquivo provisório		1	Efetuated por:	Autor do Trabalho		
		Arquivo definido		-	Data:			
Ordem	Símbolos					Sector	Descrição dos passos	
1						Financeiro	Analisar fluxo de caixa	
2						Financeiro	Analisar as despesas da empresa	
3						Financeiro	Efetuar as contas a pagar a receber	

Fonte: Autor do trabalho, 2023

O setor financeiro é responsável por toda ação referente a custo, despesa e lucro, ou seja, realizar a análise do fluxo de caixa para ver quanto dinheiro está entrando e saindo, analisa quanto a empresa está gastando e realiza pagamentos e recebimentos.

Figura 7 - Fluxograma Vertical do setor Compra da empresa A.D.



Fonte: Autor do trabalho, 2023

O setor de compras tem a responsabilidade de avaliar a qualidade e necessidade da empresa em se compra de mercadorias, após essa análise, esse pedido é transferido para o departamento financeiro onde é realizado uma cotação para analisar os preços dos produtos e quanto a empresa vai gastar, após isso são feitas negociações com o fornecedor. Após ser autorizado é feito uma OC - Ordem de Compra, para que o fornecedor possa executar a entrega da mercadoria solicitada.

6. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

O Gráfico Radar ou diagrama de *Kiviaty* foi descrito no trabalho de Ornstein (1989), que o apresenta como um procedimento original de expressar e comparar o desempenho de entidades econômicas. O Gráfico Radar apresenta grandes vantagens, quando comparado com outros instrumentos semelhantes, entre os quais se incluem a Matriz de *ANSOFF*, o Gráfico BCG.

Nesse sentido, o diagrama de *Kiviaty* pode ser lido como um polígono onde cada variável é representada por uma linha ou curva que se estende a partir do ponto central até um ponto na borda do diagrama. O comprimento ou a posição da linha ao longo do eixo indica o valor ou desempenho da variável.

Sendo assim, o diagrama é constituído por coordenadas nas quais são registrados vários índices considerados como relevantes para criar uma imagem clara de como está o desempenho da empresa em determinadas dimensões.

Para observação da realidade organizacional da empresa A.D., foi utilizado um questionário de diagnóstico empresarial, que analisa o desenvolvimento setorial da empresa, e com isso conseguir enxergar suas forças e fraqueza, assim possibilitando aplicar uma possível melhoria na empresa.

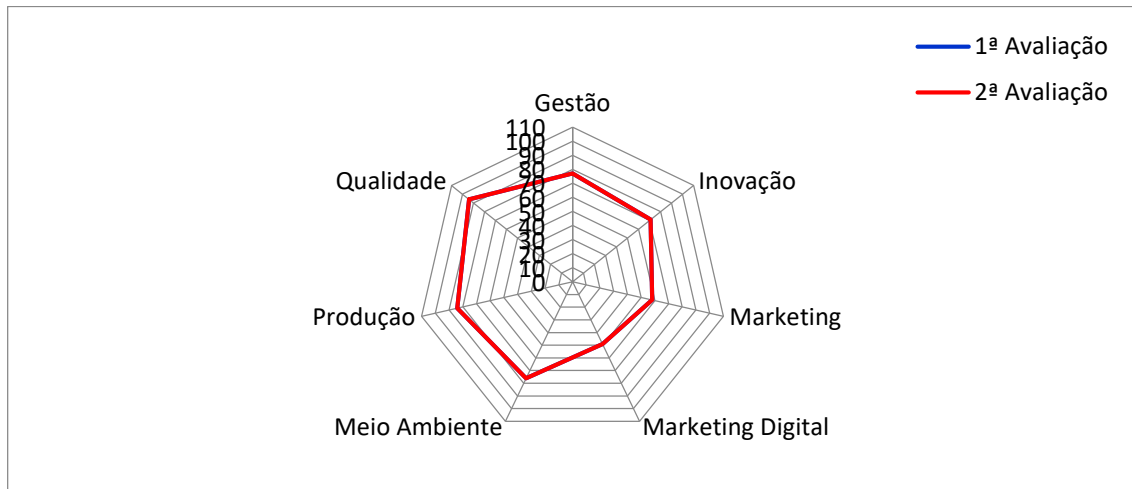
Essa análise adota o sistema gráfico radar que nos permite observar como funciona e como está cada dimensão presente na empresa,

Essas dimensões são compostas por:

Gestão; Inovação de produto; *Marketing*; *Marketing* Digital; Meio ambiente;
Produção; Qualidade.

Nesse contexto, no gráfico 1, é possível observar a análise geral da aplicação do diagnóstico empresarial realizada na empresa A.D.

Gráfico 01 – Análise Geral da empresa A.D



Fonte: Autor do Trabalho 2023

A empresa de varejo empresa A.D., como demonstra no gráfico o setor que mais se destacou foi a qualidade, onde possui uma boa comunicação e um bom relacionamento com os clientes e funcionários, oferecendo produtos que atende as necessidades dos *pets*, pois o *pet* não é só um animal de estimação, mas sim um membro da família.

Apesar da empresa ter um desempenho elevado em áreas como qualidade e gestão, tem a oportunidade de melhorar cada dimensão cada vez mais, portanto, na sequência, serão sugeridas ações para essas dimensões.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para obter os dados e analisar a empresa A.D., foi realizada uma pesquisa qualificativa com aplicação de questionários com perguntas específicas para os setores como, vendas e setores administrativos

7.1 Gestão

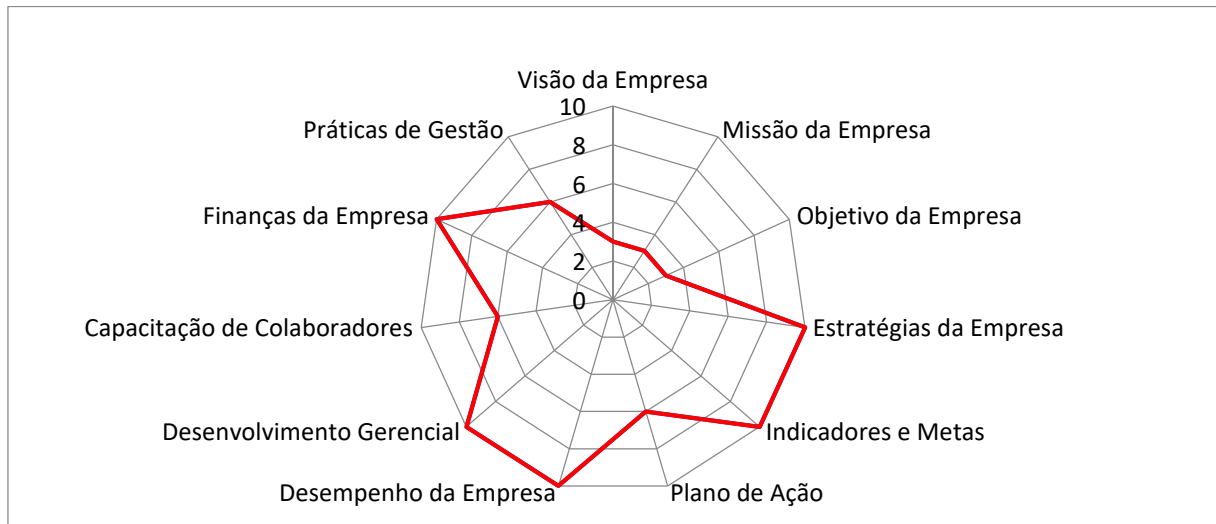
Ao analisar o conceito de gestão, é possível entendê-la como sendo um conjunto de ações para se administrar uma organização, assim como para Pereira e Santos (2001, p.47), que afirmam que o modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”.

Nesse sentido, ter um modelo de gestão apropriado é essencial para promover um bom relacionamento entre gestor e colaborador, assim visando atingir os objetivos planejados.

Ter um bom processo de capacitação dos funcionários é um processo muito importante para a empresa, assim como Pacheco (2005, p. 18) afirma que o “treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimento, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão”. Sendo assim, seu objetivo não é apenas capacitar o colaborador para trabalhar na organização, mas sim pode ter grande valia e importância para sua vida pessoal.

Nesse contexto, o gráfico 2, demonstra a análise feita na empresa A.D., por meio do sistema de gráfico de radar, mostrando como sua gestão está implementada.

Gráfico 2 – Gestão da empresa A.D



Fonte: Autor do Trabalho 2023

Ao analisar e observar o gráfico 2, é visto que a empresa A.D., possui um desenvolvimento estratégico considerável, pois está comprometida em atingir as metas estabelecidas, sendo assim, elabora estratégias viáveis para concretizar essas metas.

A empresa também possui um controle financeiro, realizado uma análise do seu fluxo de caixa, a fim de identificar quanto a empresa ganhou e quanto gastou.

Missão e visão são totalmente essenciais para que as empresas possam ter uma ideia de quais são os objetivos da empresa. Para a empresa A.D., esses conceitos estão definidos, mas de maneira informal. Nesse contexto é preciso que todos os colaboradores tenham conhecimento de quais é a missão e visão e o objetivo da empresa.

O processo de capacitação da empresa é realizado sem nenhum auxílio de alguma instituição de ensino, mas sim o treinamento é realizado pelo próprio responsável da empresa que tem mais de 16 anos de experiência no ramo.

7.2 Inovação de produto

O conceito de inovação consiste em não só criar algo novo, mas sim, também em explorar as oportunidades de mudar ou melhorar um produto, ou serviço que já existe, assim como afirma;

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um

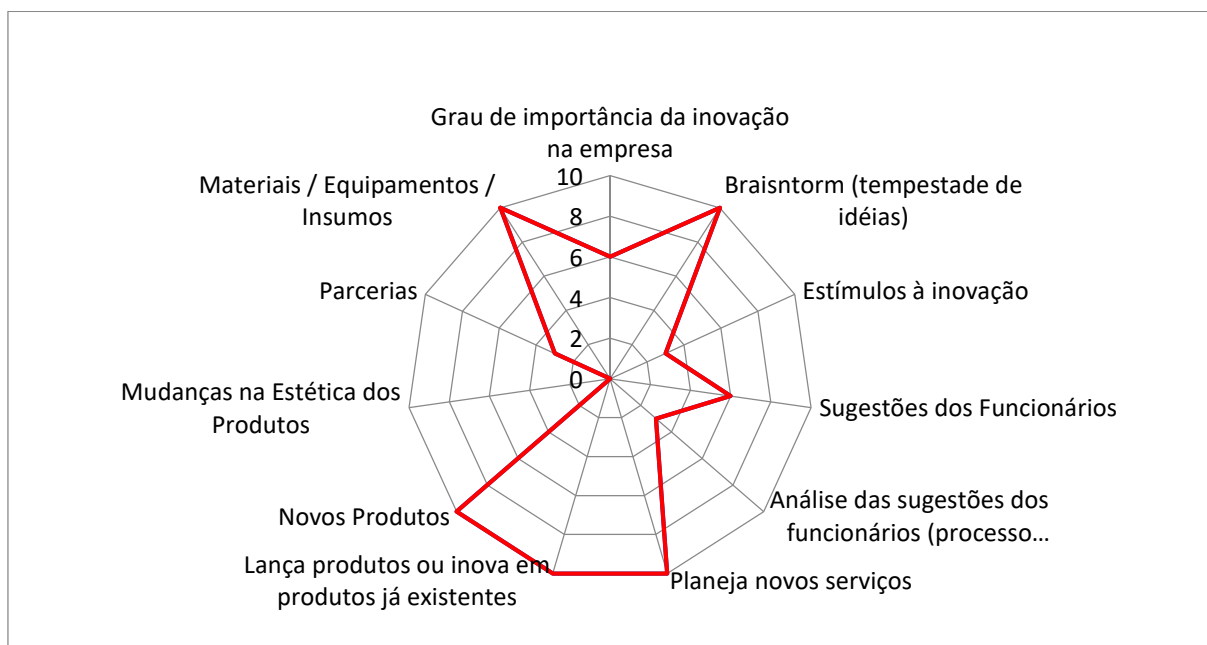
negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como disciplina, ser apreendida e ser praticada (Drucker, 2002, p.25).

Ao estimular a criatividade e a inovação nas empresas, pode agregar muito valor para elas, pois tais capacidades entre os colaboradores é importante para ter uma empresa de sucesso.

Esse processo pode aumentam a produtividade no trabalho, e estimulam a equipe a encontrar novas soluções para os problemas que aparecem no dia a dia

Nesse contexto, segue o diagnóstico empresarial realizado na empresa A.D., referente ao se inovação de produtos.

Gráfico 3 – inovação de produto da empresa A.D



Fonte: Autor do Trabalho 2023

A empresa A.D., por ser uma varejista, nestes últimos meses está inovando em trazer novos artigos para cuidados como os *pets*, como, por exemplo, produtos para higiene e acessórios.

A empresa possui maquinário necessário para realizar suas vendas como: computadores, balança, etc.

No entanto, a empresa não possui um estímulo para inovação a ponto de ter uma premiação ou incentivo. As sugestões são feitas de maneira informal, ou seja, só por meio de diálogo, nada escrito.

7.3 Marketing

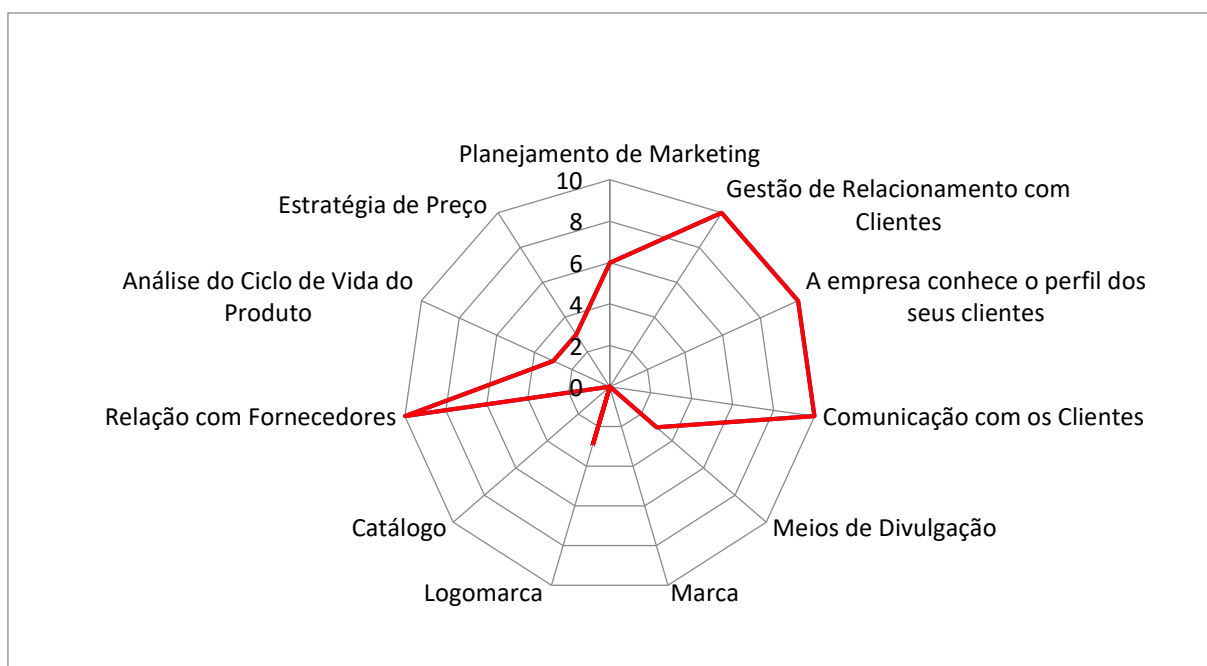
Marketing, pode ser entendido como e entregar valor, para satisfazer as necessidades do cliente, assim como Kotler; Keller (2006, p.4), afirma que “o *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

Nesse contexto, sua finalidade consiste em chamar a atenção do cliente, gerando relacionamentos benéficos, tanto para empresa como para o cliente.

“Fazer *Marketing* significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. O dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior”. (Keller, 2006, P. 34)

Nesse sentido, segue o diagnóstico realizado na empresa A.D., visando compreender como está seu sistema de *marketing*.

Gráfico 4 -Marketing da empresa A.D



Fonte: Autor do Trabalho 2023

Ao analisar o gráfico 4 e possível observar que a empresa A.D. ao longo dos seus 16 anos de atuação nesse mercado, conquistou um ótimo relacionamento com os clientes e seus fornecedores, conhecendo seu perfil e atendo-os o melhor possível.

Entretanto, a empresa ainda está no processo de evolução para a era digital, pois utiliza poucos meios para se divulgar ao público, como o *WhatsApp* e o *Instagram*, mas a empresa tem a intenção de utilizar outros meios, como, por exemplo, nas rádios.

A empresa também possui uma estratégia de preço estruturada, mas não formalizada, ou seja, somente o gerente da empresa sabe a estratégia, não está documentado.

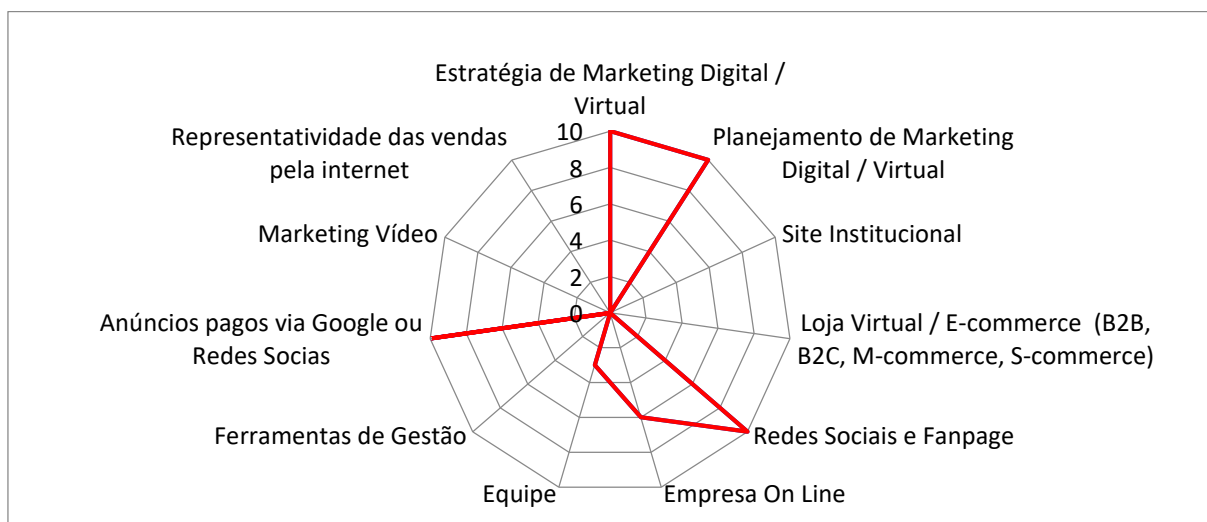
7.4 Marketing digital / virtual

O *marketing* digital pode ser definido com uma estratégia voltadas para a divulgação e a prestação de serviço no ambiente online, assim como segundo Las Casas (2006, p. 335) o define como: “Um conjunto de transações eletrônicas que visam a transferência de produtos e serviços do produtor ao consumidor”.

Seu objetivo está em promover empresas e produtos. Com isso, as empresas podem fazer com que a informação chegue ao consumidor final com maior rapidez, usando mídias como *Facebook*, *Instagram*, e-mail e outras mídias sociais.

Nesse sentido, será apresentado o diagnóstico empresarial realizado na empresa A.D., referente ao se *marketing* digital.

Gráfico 5 – Marketing digital / Virtual da empresa A.D



Fonte: Autor do Trabalho 2023

Ao analisar o gráfico 5 pode-se observar que para a empresa A.D. o *marketing* digital é importante para seu funcionamento, pois produz boas estratégias utilizando as redes sociais como, *WhatsApp*, *Instagram*, para divulgar seus produtos e serviços,

a fim de atrair a atenção dos clientes. Mas isso, pode se tornar algo negativo com o tempo, porque a empresa pode ficar estagnada.

No entanto, a empresa ainda não possui um site próprio para vendas, onde as pessoas fazer seus pedidos, mas possui a intenção criar um ambiente virtual para atender a clientela, e assim, expandir seus horizontes.

7.5 Meio ambiente

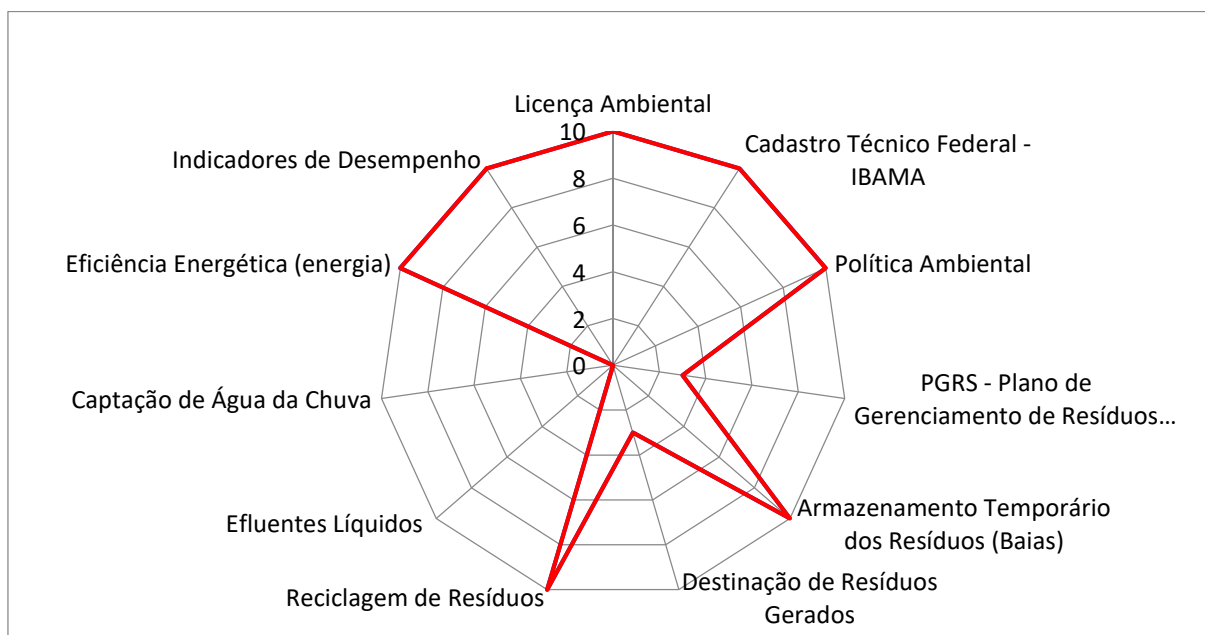
Ao conceituar o meio ambiental dentro de uma empresa é preciso entender “o que é meio ambiente”, sendo assim, para Migliari (2001, p.40), o meio ambiente pode ser definido como a “integração e a interação do conjunto de elementos naturais, artificiais, culturais e do trabalho que propiciem o desenvolvimento equilibrado de todas as formas, sem exceções”.

Para as empresas, preservar o meio ambiente deve ser algo essencial em seu dia a dia, implementar um sistema de gestão ambiental adequado tem a capacidade de evitar desperdícios, e acúmulo de resíduos.

Nesse sentido, as empresas necessitam ter um plano de gerenciamento de resíduos sólidos ou PGRS, pois trata-se de um documento técnico que identifica a tipo e a quantidade de resíduos gerados pelas empresas, indústrias ou estabelecimentos, descrevendo quais ações devem ser tomadas, para a coleta, o manejo e a disposição final desses resíduos, De acordo com o Art:3 Lei nº 12.305 de 2 de agosto de 2010 (Brasil, 2010).

Nesse contexto, será apresentado o diagnóstico empresarial realizado na empresa A.D., referente ao meio ambiente.

Gráfico 6 – Meio Ambiente da empresa A.D



Fonte: Autor do Trabalho 2023

A empresa A.D. possui uma política ambiental licenciada, mesmo assim, possui um problema com o plano de gerenciamento de resíduos e com a destinação do mesmo. Assim, o gerente está buscando orientações de profissionais da área para que esse problema seja resolvido o mais rápido possível e em definitivo.

7.6 Produção

A produção pode ser definida em uma palavra “transformação”, assim como segundo Chiavenato (2006) afirma que a produção é;

[...] a transformação de insumos em produtos ou serviços. É um conjunto de atividades que permitem a conversão de um bem para outro. A produção necessita de recursos e competências para que os resultados gerados sejam plausíveis. (Chiavenato, 2006)

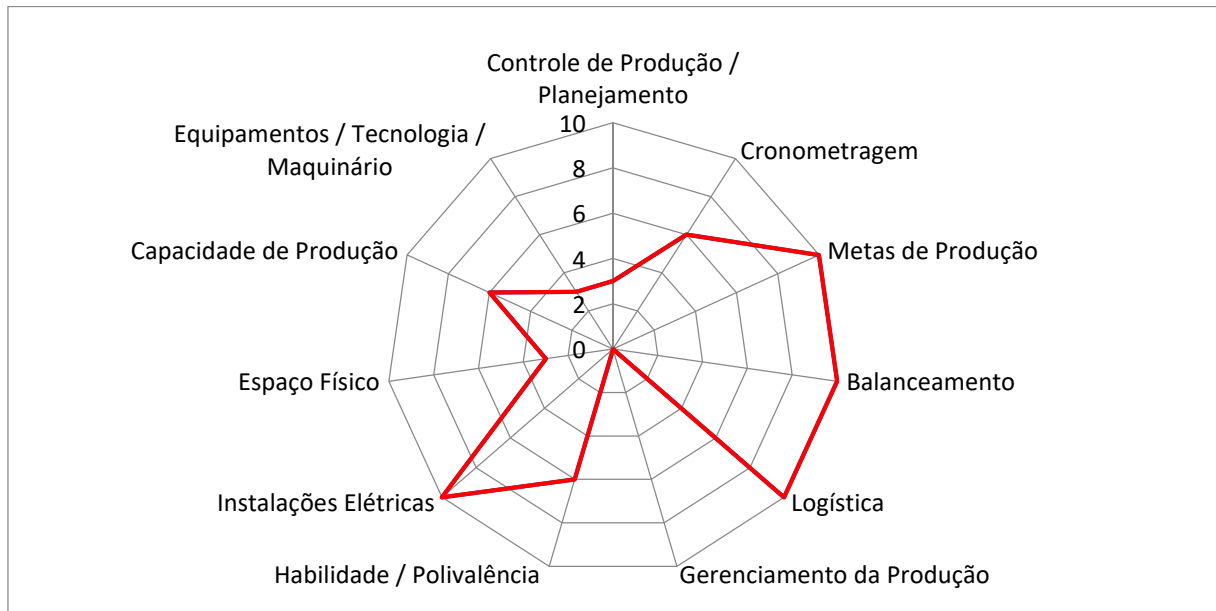
A importância em ter um bom sistema de logística é fundamental para as empresas, por se tratar, de um processo de planejamento, implementação e controle de fluxo de estoque e transporte, visando melhorar a forma de atender as necessidades de uma clientela cada vez mais exigente.

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o

ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (Novaes,2001,p.36).

Nesse contexto, segue o diagnóstico empresarial realizado na empresa A.D., referente a produção.

Gráfico 7 - Produção da empresa A.D



Fonte: Autor do Trabalho, 2023

Por se tratar de uma empresa que comercializa produtos e não os fabrica, a A.D., adota o conceito de produção de uma maneira diferente.

A empresa atua na distribuição e comercialização de produtos da linha *pet*, e outros produtos, estabelecendo metas de vendas, adquiridos novos produtos, como por exemplo, produtos biodegradáveis.

Seu balanceamento é realizado no fim de cada expediente, tendo assim, um controle diário de entrada e saída dos produtos.

Sua logística é constante, por se tratar de um local de médio porte, não obtendo espaço suficiente para grandes estoques.

7.7 Qualidade

Ao conceituar o que é qualidade observamos que consiste no valor que o cliente estabelece sobre um produto ou serviço, buscando atender suas necessidades.

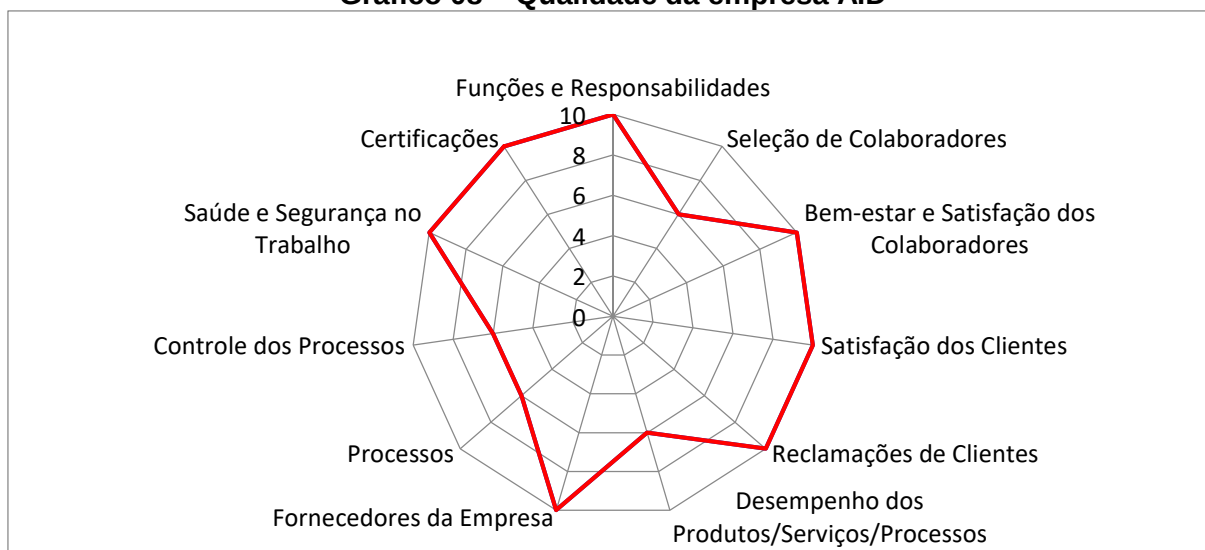
Assim como Kotler (1998, p.65) afirma que a;

“Qualidade é, a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço, que proporcionam a satisfação das necessidades declaradas e implícitas”. Kotler (1998, p.65)

Nesse sentido, a satisfação do cliente e colaboradores é primordial para o sucesso da empresa, pois oferecer produtos e um atendimento de qualidade pode proporcionar um aumento na produtividade da empresa.

Na sequência, será apresentado o diagnóstico empresarial realizado na empresa A.D., referente a qualidade.

Gráfico 08 – Qualidade da empresa A.D



Fonte: Autor do Trabalho, 2023

Para a empresa A.D. a qualidade é essencial, tanto nos produtos oferecidos, quanto no relacionamento, bem-estar e satisfação de seus clientes, colaboradores e fornecedores.

Por meio da interação, a empresa proporcionando e oferecer, um atendimento e um produto de qualidade, assim possuindo um percentual de satisfação alto e um percentual de reclamação de cliente baixa, mas quando a reclamações, a empresa identifica o problema e logo busca uma solução.

A empresa opera como uma quantidade grande de fornecedores, onde realizam abastecimentos semanalmente, pois a saída de produtos é alta, sendo assim, a empresa construiu um bom relacionamento entre seus fornecedores.

8. PLANO DE AÇÃO

O Plano de ação define as ações a serem tomadas após coleta e análise de dados. Incide sobre ações que devem ser tomadas geralmente a curto prazo, descrevendo como colocar em prática as ações estratégicas, porém nada impede de ser projetado a médio e longo prazo.

8.1 Gestão

Quadro 4 – Plano de Ação Gestão da empresa A.D

Tópico	Situação	O que Fazer?	Como Fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fará?	Quanto custa?
Visão	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.	Desenvolver a visão de forma que esteja registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.	Fazendo um Estudo para deixar claro o que a empresa se propõe a fazer.	Jan/2023	Gerente	Empresa	R\$ 200,00
Missão	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.	Desenvolver a missão de forma que está fique definida e registrada sob forma escrita e capacitar os colaboradores para que todos entendam a missão da empresa.	Fazendo um Estudo para deixar claro o que a empresa Se propõe a fazer	Jan/2023	Gerente	Empresa	R\$ 200,00
Objetivo	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.	Deve registrado o objetivo sob forma escrita e ser repassado, conhecido e entendido por todos os colaboradores.	Fazendo um Estudo para Deixar claro o que a empresa se propõe a fazer	Jan/2023	Gerente	Empresa	R\$ 200,00

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Ao analisar a realidade da empresa, observa-se que por adotar um modelo de gestão mais antigo, a empresa apresentou situação conflitantes, mas com a realização do plano de ação acima, a empresa pode se atualizar e crescer ainda mais.

Nesse sentido, o responsável pela empresa deve registrar de maneira adequada e formal a missão e visão e objetivo e deve deixar devidamente clara e entendido para todos os colaboradores e os clientes esses conceitos.

8.2 Inovação de produto

Quadro 5 – Plano de Ação Inovação de produto da empresa A.D

Tópico	Situação	O que Fazer?	Como Fazer?	Quando fazer ?	Quem fará?	Onde fará?	Quanto custa?
Grau de importância da inovação na empresa	Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.	A empresa deve inovar com mais frequentemente.	Deve fornecer uma nova variedade de produto. Para atrair os clientes	Entre Jan/ 2024 até dez/ 2024	Gerente e equipe	Empresa	R\$ 6.000,00
Estímulos à inovação	Repassa aos colaboradores a importância de inovar, porém, não há nenhum tipo de incentivo.	Estimular os colaboradores a inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/ premiação de melhores ideias.	Deve deixar claro e repassar a importância de inovar e assim, estabelecer incentivos para recompensar, pela as boas ideias	Entre Jan/ 2024 até dez/ 2024	Gerente e equipe	Empresa	R\$ 400,00

Fonte: Autor do trabalho, 2023

A empresa A.D. por ser uma varejista, deve inovar cada vez mais seus produtos e serviços, trazendo novos artigos para cuidados como os *pets*, como produtos para higiene e veterinária, produtos biodegradáveis, como uma novidade recente, a areia biodegradável para gato.

Outro caso é a estimulação, para a empresa conseguir inovar, os colaboradores devem estar, primeiramente, entendidos sobre a importância da inovação na empresa, com esse conceito em mente a empresa pode criar um plano de incentivo interno, onde o funcionário pode ser recompensado, por suas ideias que podem agregar valor à empresa.

8.3 Marketing

Quadro 6 – Plano de Ação Marketing da empresa A.D

Tópico	Situação	O que Fazer?	Como Fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fará?	Quanto custa?
Estratégia de Preço	Possui estratégia estruturada, mas informal.	Deve estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.	Criar boas estratégias	Entre Jan/ 2024 até dez/2024	Gerente e equipe	Empresa	R\$ 200,00
Meios de Divulgação	Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.	Adotar mais meios de divulgação, como propagandas nas redes de rádio.	Estabelecer um contrato com mais meios de divulgação.	Entre Jan/ 2024 até dez/2024	Gerente e equipe	Empresa	R\$ 2.350,00

Fonte: Autor do trabalho, 2023

A empresa A.D. deve estruturar boas estratégias para precificar seus produtos, e para isso é necessário que a empresa analise como está o mercado, por qual quantia o concorrente está vendendo, e busca entender o que o cliente realmente necessita, assim a empresa poderá estabelecer um bom preço para o cliente, obtendo sua preferência.

A outra ação seria de expandir os meios de divulgação da empresa, nesse sentido, a A.D. precisa investir em novas maneiras dos clientes conhecê-la, uma dessas pode ser a divulgação por rádio, para isso acontecer a empresa precisa elaborar uma propaganda que chame a atenção, após a criação, ela irá até uma central de rádio, onde irão realizar alguns testes e estipular um contrato para a empresa divulgar seus produtos e serviços.

8.4 Marketing digital / virtual

Quadro 7 – Plano de Ação Marketing digital/ virtual da empresa A.D

Tópico	Situação	O que Fazer?	Como Fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fará?	Quanto custa?
Site Institucional	Não possui site institucional.	Deve criar um site para a empresa.	Fazer um planejamento do negócio e contratar um especialista para criar o site.	Entre Jan/ 2023 até dez/2023	Técnico	<i>Fox Creative</i>	R\$1.000,00
Loja Virtual / E-commerce	Não possui loja.	Criar uma loja virtual	Fazer um planejamento do negócio e escolheu uma boa plataforma para criar seu e-commerce.	Entre Jan/ 2024 até dez/2024	Técnico	<i>Fox Creative</i>	R\$1.000,00

Fonte: Autor do trabalho, 2023

A empresa A.D., utiliza com muita frequência as redes sócias para divulgar e atender aos pedidos dos clientes, mas não possui um site institucional nem uma loja virtual.

Sendo assim, a empresa deverá buscar por um especialista, como a *Fox Creative*, que trabalham no desenvolvimento de sites profissional, para criar um ambiente virtual apropriado para atender as necessidades dos clientes de maneira inteligente e totalmente remota. Para realizar essa visão é preciso que a empresa faça um planejamento bem cuidadoso de como vão ser os requisitos que irá ser adotado nesse novo processo, catálogo de produtos, preços, design do site, ente outros processos.

Para atender uma nova demanda de pedidos, a empresa deve criar um e-commerce, para que os clientes posam retirar os produtos pedidos na empresa ou podem optar por receber seu pedido em suas residências.

8.5 Meio ambiente

Quadro 08 – Plano de Ação Meio ambiente da empresa A.D

Tópico	Situação	O que Fazer?	Como Fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fará?	Quant o custa?
PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	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 pela fábrica) e/ou destinação parcialment e os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.	Formalizar a PGRS da empresa, tornando-a totalmente registrada e funcional.	Deve documentar cada processo do PGRS. Realizar um bom planejamento Para separar adequadamente seus resíduos	Entre Jan/ 2024 até dez/2024	Gerente	Empresa	R\$ 650,00
Destinação de Resíduos Gerados	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.	Acompanhar e Conhecer para onde vai seus resíduos.	Deve primeiro, conhecer quem realiza a coleta, depois realizar um acompanhamento para ver o que fazem com os resíduos.	Entre Jan/ 2024 até dez/2024	Gerente	Empresa	R\$ 650,00

Fonte: Autor do trabalho, 2023

A empresa A.D. necessita formalizar o seu PGRS para deixá-lo adequado, ou seja, documentá-lo.

Precisa-se realizar monitoramento de resíduos, pois através desse processo a empresa seria capaz de observar, registrar e gerenciar os resíduos, e por meio disso, possibilita identificar os tipos e as quantidades de resíduos gerados e também pode ajudar a se planejar, como os resíduos devem ser separados e para onde devem ser destinados.

8.6 Produção

Quadro 09 – Plano de Ação Produção da empresa A.D

Tópico	Situação	O que Fazer?	Como Fazer?	Quando o fazer?	Quem fará?	Onde fará?	Quanto custa?
Espaço Físico	Não são adequados, mas há condições de ampliação.	Organizar o espaço e os produtos para desenvolver um ambiente mais aberto.	Realizar uma análise para identificar o que é necessário e o que não é necessário	Entre Jan/ 2024 até dez/20 24	Equipe	Empresa	R\$ 3.000,00
Equipamentos / Tecnologia / Maquinário	Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.	Renovar os equipamentos.	Comprar novos equipamentos	Entre Jan/ 2024 até dez/20 24	Gerente	Empresa	R\$ 6.000,00

Fonte: Autor do trabalho, 2023

A empresa A.D. possui um espaço físico, adequado para uso, mas por ser um ambiente de médio porte, não possui um espaço para armazenar uma grande quantidade de mercadorias, é preciso que a empresa realize uma análise para identificar o que a empresa realmente vende e o que não vende, para assim, organizar o espaço interno deixando o ambiente mais aberto.

Outra ação seria a renovação dos equipamentos da empresa, pois com a implementação de novos equipamentos, como, computadores, balanças, ventiladores, etc... o ambiente ficaria mais funcional e faria o atendimento aos clientes seja mais eficiente.

8.7 Qualidade

Quadro 10 – Plano de Ação Qualidade da empresa A.D

Tópico	Situação	O que Fazer?	Como Fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde fará?	Quanto custa?
Seleção de Colaboradores	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.	A seleção deve ser feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.	A empresa deve realizar o processo de seleção analisando o perfil dos candidatos que se apresentam e também avaliar se o candidato possui os pré-requisitos para o cargo ou função a ser preenchido	Entre Jan/ 2024 até dez/ 2024	Gerente	Empresa	R\$ 435,00
Desempenho dos Produtos/Serviços/ Processos	São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos	A empresa deve obter informações comparativas externas e apresentar evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.	A empresa precisa realizar pesquisas para obter mais informações sobre, como está o seu mercado, a fim de melhorar o seu desempenho	Entre Jan/ 2024 até dez/ 2024	Gerente	Empresa	R\$ 200,00

Fonte: Autor do trabalho, 2023

A empresa A.D. possui um processo de seleção de funcionários simplificado, onde é adotado um padrão pré-definido, mas para melhorar esse processo a empresa deve realizar um processo de seleção analisando o perfil dos candidatos que se apresentam, ou seja, avaliar seu comportamento, e também avaliar se o candidato possui os pré-requisitos para o cargo ou função a ser preenchido.

A outra ação seria a melhoria do desempenho dos Produtos/Serviços/Processos da empresa, para melhorar é preciso realizar pesquisas para obter mais informações sobre, como está o seu mercado e a evolução dos produtos/serviços/processos de sua área de atuação.

9. CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Quadro 11 – Cronograma da empresa A.D

Atividades	Tópicos	Até quando fazer?
Gestão	Visão	Jan/2023 (Realizado)
Gestão	Missão	Jan/2023 (Realizado)
Gestão	Objetivo	Jan/2023 (Realizado)
Inovação de produtos	Grau de importância da inovação na empresa	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Inovação de produtos	Estímulos à inovação	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Marketing	Estratégia de Preço	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Marketing	Meios de Divulgação	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Marketing digital/	Site Institucional	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Marketing digital/	Loja Virtual / E-commerce	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Meio ambiente	PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Meio ambiente	Destinação de Resíduos Gerados	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Produção	Espaço Físico	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Produção	Equipamentos / Tecnologia / Maquinário	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Qualidade	Seleção de Colaboradores	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024
Qualidade	Desempenho dos Produtos/Serviços/ Processos	Entre Jan/ 2024 até Dez/2024

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Ao observar o quadro 11, que as atividades relacionadas à gestão já foram concretizadas, no entanto, as atividades de inovação, *marketing*, *marketing* digital, meio ambiente, produção e qualidade, ocorrerão dentro da faixa de um ano, para não haver sobrecarga em um determinado momento e também para não afetar o faturamento da empresa. Assim conforme forem sendo implantando as atividades da empresa terá controle e saberá se os resultados estão aparecendo.

10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

A análise de viabilidade econômica e financeira apresenta o conceito investimento, ou seja, mostra se ele é ou não viável para a empresa, assim como afirma, Hoji, (2010, p. 167).

Para dar suporte às decisões de investimento, as análises de viabilidade econômica devem ser feitas com métodos e critérios que demonstrem com bastante clareza os retornos sobre os investimentos, considerando os níveis de risco assumidos. Nesse contexto as simulações são muito importantes para analisar a viabilidade econômica dos projetos. (Hoji, 2010, p. 167).

Nesse sentido, será apresentado, a seguir, uma análise econômica e financeira da empresa A.D., utilizando uma projeção.

10.1 Investimentos

Os investimentos envolvem a alocação de recursos com a expectativa de que haverá um retorno positivo no futuro, e ao longo da história, observa-se que é inevitável que as empresas não necessitem de algum tipo de investimento, como; Máquinas e equipamentos; Terrenos e edificações; Marcas e patentes e desenvolvimento de novos produtos e processos.

Segundo Martins, 2010, afirma que o “investimento gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis ao futuro(s) período(s)”.

Nesse sentido, apresentaremos os investimentos de empresa A.D.;

Tabela 2 - investimentos da empresa A.D.

Setores	Valores do investimento (R\$)
Gestão	R\$ 600,00
Inovação de produtos	R\$ 6.400,00
Marketing	R\$ 2.550,00
Marketing digital/ virtual	R\$ 2.000,00
Meio ambiente	R\$ 1.300,00
Produção	R\$ 9.000,00
Qualidade	R\$ 635,00
Total	R\$ 22.485,00

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Estes determinados investimentos estão devidamente relacionados com os planos de ação sugeridos para a empresa A.D., sendo eles;

Gestão: Estabelecer missão, visão e objetivo, visando uma melhoria no alinhamento da equipe e promover uma cultura organizacional mais motivadora.

Inovação: Estimular a inovação e seu grau de importância.

Ao estimulá-la, a empresa pode melhorar o seu posicionamento para enfrentar desafios, aproveitar oportunidades, auxiliar na sobrevivência e no crescimento contínuo da empresa.

Marketing: Estabelecer melhor estratégia de preço e investir em novos Meios de Divulgação, assim, atribuindo valor à empresa.

Marketing digital: Ao criar uma loja virtual e um e-commerce, a empresa pode obter uma maior área de ação.

Meio-ambiente: formalizar o PGRS e ter um melhor acompanhamento dos resíduos gerados;

Produção: Melhorar espaço físico da empresa e melhoria nos equipamentos essenciais

Qualidade: Estabelecer um sistema de seleção de colaboradores adequado para melhorar o quadro de funcionários e melhorar o acompanhamento do desempenho dos produtos, serviços, processos da empresa.

Nesse sentido, ao analisar a tabela 2, observa-se que o maior valor a ser investido na empresa é o de produção com R\$ 9.000,00 pois esse seria para melhorar a infraestrutura da empresa A.D., para deixá-la mais ampla e funcional para os clientes, já os demais visam melhorar a maneira que os clientes veem a empresa, assim atraindo-os.

No total seu investimento seria de R\$ 22.485,00 para assim melhorar o ambiente interno e externo da empresa A.D.

10.2 CUSTOS

Ao analisar, observa-se que custo é tudo que foi gasto em determinado produto ou na execução de algum serviço, conforme afirma Martins (2010, p. 10), onde diz que “o custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção, para a fabricação de um produto ou execução de um serviço”

No caso da empresa A.D., a projeção dos custos mensais, incluem;

Custos fixos e variáveis:

Tabela 3: Custos fixos e variáveis mensais da empresa A.D

Custos fixos mensal		Custos variáveis mensal (em média)	
Aluguel	R\$ 2,500,00	Água	R\$ 144,00
Telefone	R\$ 150,00	Energia elétrica	R\$ 230,00
Fornecedores	R\$ 10.000,00	Combustível	R\$ 400,00
Salários (funcionários)	R\$ 10.500,00	Limpeza	R\$ 100,00
		Serv; contabilidade	R\$ 800,00
		ICMS	R\$ 352,58
		PIS	R\$ 34,46
		COFINS	R\$ 159,06
		INSS	R\$ 657,65
		CSLL	R\$ 152,69
		IRPJ	R\$ 254,49
TOTAL	R\$ 23.150,00	TOTAL	R\$ 3.284,93
Custo total	R\$ 26.434,93		

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Basicamente, observa-se que os custos totais da empresa A.D. está estimado em R\$ 26.434,93, e mesmo com a pandemia da Covid-19, a empresa continuou estável.

10.3 Demonstração do resultado e exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma ferramenta fundamental para a análise financeira da empresa, pois permite avaliar a rentabilidade e a eficiência operacional da organização.

Segundo Ferrari (2005, p. 550): afirma que “a DRE é a demonstração contábil que tem por objetivo evidenciar a situação econômica da entidade, isto é, apuração do lucro ou prejuízo.”.

Essa ferramenta que apresenta o resultado financeiro de uma empresa em um determinado período, geralmente um ano. A DRE apresenta a receita total da empresa, os custos e despesas operacionais e não operacionais, além do lucro ou prejuízo líquido.

Nesse contexto, na sequência, será apresentado a projeção da DRE da empresa A.D..

Tabela 4 - Demonstração do Resultado do Exercício da empresa A.D

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO exercício findo em: 2022	
Contas	Exercício Atual
RECEITA OPERACIONAL BRUTA NA VENDA DE MERCADORIAS	600.806,47
Vendas de Mercadorias	
(-) Abatimentos sobre Vendas	2.856,00
(-) Vendas Canceladas	4.530,00
(-) Cofins sobre o faturamento	18.024,19
(-) ICMS sobre o faturamento	90.120,97
(-) PIS sobre faturamento	3.905,25
(=) Receita Líquida de Vendas	481.370,06
(-) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	302.241,11
(=) LUCRO BRUTO	179.128,95
DESPESAS OPERACIONAIS	
(-) Despesas com Vendas	54.000,00
(-) Despesas Financeiras	25.200,00
(-) Despesas Administrativas	26.434,93
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	73.494,02
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO	73.494,02

Fonte: Autor do trabalho, 2023

A DRE da empresa A.D. mostra que tem uma venda de R\$ 481.370,06, com uma despesa de R\$225.458,38 que gera um lucro líquido R\$ 73.494,02 para empresa.

10.4 Balanço patrimonial

Basicamente, o balanço patrimonial é uma ferramenta muito importante para analisar a saúde financeira de uma empresa, se tratando de um relatório financeiro que apresenta como estão as finanças de uma empresa em um determinado momento, assim como afirma Assaf Neto (2010, p. 47):

O balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que esse demonstrativo fornece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentará relativamente diferente algum tempo após seu encerramento. No entanto, pelas relevantes informações de tendências que podem ser extraídas de seus diversos grupos de contas, o balanço servirá como elemento de partida indispensável para o conhecimento da situação econômica e financeira de uma empresa. (Assaf Neto, 2010, p. 47).

O balanço patrimonial também é dividido em duas seções principais: os ativos - entrada de benefícios (capital) e os passivos - as despesas contraídas pela empresa.

O patrimônio líquido também inclui qualquer capital investido por proprietários ou acionistas da empresa.

Nesse contexto, na sequência, será apresentado a projeção do balanço patrimonial da empresa A.D..

Tabela 5: Projeção balanço patrimonial da empresa A.D., 2022

Contas	Exercício Atual	Contas	Exercício Atual
ATIVO	481.370,06	PASSIVO	363.973,08
ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Disponibilidades	196.738,10	Obrigações a Fornecedores	120.000,00
Caixa	25.000,00	Duplicatas a Pagar	120.000,00
Bancos Conta Movimento	50.000,00	Obrigações Tributárias	19.331,16
Aplicações Financeiras de Liquidez Imediata	50.000,00	Impostos a Recolher	9.607,08
Cientes (Contas a Receber de	3.561,90	Impostos e Taxas a Recolher	9.607,08
Duplicatas a Receber	76.000,00	Contribuições a Recolher	18.024,19
(-) Duplicatas Descontadas	38.000,00	Cofins a Recolher	18.024,19
(-) Crédito de Liquidação Duvidosa	38.000,00	Provisões	3.053,88
Cartões de Crédito a Receber	60.000,00	Provisão do Imposto de Renda	3.053,88
Estoques	20.070,06	Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias	152.100,00
Estoque de Mercadorias	12.569,98	Salários	141.600,00
Estoque de Materiais de Consumo	7.500,08	Contribuições previdenciárias a Recolher	10.500,00
Total do Ativo Circulante	481.370,06	Provisões	12.140,00
		Provisões para Férias	12.140,00
		Outras Obrigações	21.888,00
		Contas a pagar	21.888,00
		Total do Passivo	356.144,31
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
		Capital Social	50.000,00
		Capital Subscrito	50.000,00
		Capital Realizado	75.225,75
		Lucros Acumulados	125.225,75
		Total do Patrimônio Líquido	125.225,75
Total do Ativo	481.370,06	Total do Passivo	481.370,06

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Observa - se que no balanço patrimonial o ativo e passivo da empresa A.D. foi de R\$ 481.370,06 por ano.

10.5 Fluxo de caixa

Fluxo de caixa é um conceito financeiro muito importante para as empresas, pois auxilia no monitoramento da saúde financeira do negócio, apresentado o dinheiro que a entra e sai de em um determinado período de tempo, geralmente mensalmente ou anualmente.

Segundo Braga (1995) “Fluxo de Caixa é a estimativa dos fluxos de pagamentos e recebimentos, distribuídos durante a vida útil do projeto e constitui o ponto de partida do orçamento de capital”

Ele permite que a empresa se organize e se planeje para o futuro e gerenciar as finanças administrativas. O fluxo de caixa também pode ser usado para avaliar a eficácia das estratégias e para identificar problemas financeiros decorrente que pode ocorrer.

Nesse contexto, na sequência, será apresentado a projeção do fluxo de caixa da empresa A.D..

Tabela 6 – Fluxo de caixa da empresa A.D.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ENTRADAS												
Recebimento vendas	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20
TOTAL DAS ENTRADAS	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20	50.067,20
SAÍDAS												
Fornecedores	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Folha de pagamento	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00
INSS a recolher	657,65	657,65	657,65	657,65	657,65	657,65	657,65	657,65	657,65	657,65	657,65	657,65
FGTS	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
Impostos s/ vendas	117.049,69	117.049,69	117.049,69	117.049,69	117.049,69	117.049,69	117.049,69	117.049,69	117.049,69	117.049,69	117.049,69	117.049,69
Aluguéis	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Energia elétrica	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
Telefone	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Serviços contabilidade	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Combustíveis	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Manut. de veículos	00,00	00,00	00,00	20,00	00,00	00,00	100,00	00,00	00,00	00,00	00,00	300,00
Despesas diversas	244,00	244,00	244,00	244,00	244,00	244,00	244,00	244,00	244,00	244,00	244,00	244,00
Férias	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	12.140,00
13º salário	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	5.250,00	5.250,00
Despesas financeiras	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Outros pagamentos	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
TOTAL DAS SAÍDAS	12.344,00	12.574,00	12.574,00	12.594,00	12.574,00	12.574,00	12.674,00	12.574,00	12.574,00	12.574,00	12.574,00	12.344,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	37.723,20	37.493,20	37.493,20	37.473,20	37.493,20	37.493,20	37.393,20	37.493,20	37.493,20	37.493,20	37.493,20	37.493,20
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	37.723,20	37.493,20	37.493,20	37.473,20	37.493,20	37.493,20	37.393,20	37.493,20	37.493,20	37.493,20	37.493,20	37.493,20
5 SALDO FINAL (3 + 4)	37.723,20	37.493,20	37.493,20	37.473,20	37.493,20	37.493,20	37.393,20	37.493,20	37.493,20	37.493,20	37.493,20	37.493,20

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Atualmente, o fluxo de caixa da empresa A.D. está dentro dos parâmetros com uma média de saldo final de R\$ 37,493,20 durante o ano de 2022.

10.6 Indicadores financeiros

Os Indicadores financeiros são os indicadores de resultados que resumem a saúde financeira da empresa, obtidos após a realização de uma análise de dados obtidos pela mesma.

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

Índice de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Mas para uma boa análise financeira incluem no mínimo, a Demonstração do Resultado e o Balanço Patrimonial. Já os elementos importantes a curto prazo são liquidez, atividade e lucratividade, pois as informações em relação a operação da empresa são mais críticas e a curto prazo. Dessa forma, a empresa através desses índices poderá saber se sobrevivera a curto prazo, e fazer um planejamento financeiro a longo prazo. Gitman (1984, p. 219)

Nesse sentido, apresentaremos as projeções dos indicadores financeiros realizados na empresa A.D.

10.6.1 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez são considerados indicadores que medem a capacidade da empresa, visando o cumprimento dos seus pagamentos, sejam de longo ou curto prazo. Esses índices tem a finalidade de comparar os ativos com os passivos da empresa para, assim, demonstrar a real situação da organização.

O índice de liquidez tem a função de mostrar a situação financeira da empresa. Tem o objetivo de mostrar os valores, que se referem a diferentes datas de vencimentos, quando um valor vence no primeiro dia do ano pode estar sendo comparado em igualdade de condições com outro valor que vence no último dia do mesmo ano. Já os valores traduzidos a valor presente minimizam esse tipo de problema. Para uma empresa está em um patamar elevado o índice de liquidez tem que estar em alta quanto maior os índices melhor (Hoji, 2009).

Entre os indicadores do índice de liquidez, podemos citar: índice de liquidez geral, índice de liquidez seca e índice de liquidez corrente.

10.6.1.1 Liquidez corrente

Ao conceituamos o índice de liquidez corrente ou (LC), é visto que se trata de um indicador financeiro onde mostra a capacidade de uma empresa em quitar ou abater, suas dívidas em um curto período, assim com segundo Assaf Neto (2015), explica que, para cada R\$ 1,00 de dívida, quanto existe de direitos e haveres no ativo circulante. Deste modo, uma liquidez corrente que inferior a R\$ 1,00 aponta prováveis problemas nas liquidações a serem executados.

Nesse sentido, a fórmula para encontrar a liquidez corrente da empresa A.D. é a seguinte:

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

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{481.370,06}{356.144,31} = 1,35$$

A liquidez corrente da empresa A.D. é de 1,35. Esse índice mostra que a cada R\$ 1,00 de dívida a empresa tem 1,35 para cobrir essa dívida.

10.6.1.2 Liquidez seca

O índice de liquidez seca consiste em indica o poder de pagamento da empresa, em comparação com as dívidas de curto prazo, e também mostra que o estoque faz parte da atividade da empresa, portanto, algo necessário para a continuação dos negócios.

De acordo com Assaf Neto (2015, p.188) e índice “demonstra a porcentagem das dívidas a curto prazo em condições de serem salgadas mediante a utilização de itens monetários de maior liquidez no ativo circulante.”.

Nesse sentido, a fórmula para encontrar a liquidez seca da empresa A.D. é a seguinte

$$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$\text{Liquidez seca} = \frac{481.370,06 - 20.070,06}{356.144,31} = 1,29$$

O índice de liquidez seca da empresa A.D. de 1,29 geralmente é considerado saudável. Isso significa que, para cada unidade da dívida de curto prazo, a empresa possui 1,29 unidades de ativos circulantes líquidos disponíveis, excluindo o estoque.

10.6.1.3 Liquidez geral

A liquidez geral é utilizada para medir a capacidade que uma empresa tem de honrar com o pagamento de suas obrigações à curto e longo prazo.

Segundo Assaf Neto (2020, p. 176), o índice de liquidez geral “revela a liquidez, tanto a curto como a longo prazo. De cada \$ 1 que a empresa mantém de dívida, o quanto existe de direitos no ativo circulante e no realizável a longo prazo”.

Desse modo, a forma para encontrar o índice de liquidez geral da empresa A.D. e através da seguinte fórmula:

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

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{481.370,06 + 0}{356.144,31 + 0} = 1,35$$

Esse Índice nos mostra que a empresa A.D., tem cerca de 1,35, isso sugere que para cada unidade da dívida total, considerando tanto as obrigações de curto quanto as de longo prazo, a empresa possui 1,35 unidades em ativos circulantes.

10.6.2 Índices de Endividamento

Os indicadores de endividamento, de acordo com Assaf Neto (2009, p. 227), “são os indicadores utilizados basicamente, para aferir a composição (estrutura) das fontes passivas de recursos de uma empresa”; ou seja, são constituídos por índices que demonstram o nível de dívidas de uma organização através de cálculos, ele indica se essa dívida está em um nível seguro ou arriscado.

10.6.2.1 Índice de endividamento

O grau de endividamento, conceitualmente é utilizado para obtenção de informações da estrutura de capital das empresas, se trata de um indicador que vai medir a quantidade do dividas financiada por capital de terceiros.

Segundo Assaf Neto e Lima (2017, p. 114), o índice de grau de endividamento “também conhecido por dependência financeira, mede a porcentagem dos recursos totais da empresa (ativo total) que se encontra financiada por capital de terceiros”.

A realização deste cálculo é realizada pela seguinte formula:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Ativo Total}}$$

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{356.144,31}{481.370,06} = 0,73 \times 100 = 73\%$$

O índice apresentado demonstra que a empresa A.D. possui um índice no momento de 0,73 ou 73% e sua composição classifica-se como dívida de curto prazo (passivo circulante).

Mesmo estando com suas finanças em dia, a empresa depende muitos de recursos de terceiros, principalmente por se tratar de uma varejista nesse caso, isso acaba gerando um percentual de endividamento alto.

10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

O índice de cobertura de juros consiste na capacidade de uma organização em honrar suas dívidas financeiras.

Segundo Groppelli e Nikbakht, (2010), afirmam que ao utilizar o índice para medir o quanto o lucro operacional da organização, consegue cobrir o pagamento das suas dívidas. E ainda ressalta o quanto maior for esse índice melhor a situação da empresa para a quitação de suas dívidas.

Nesse sentido, a fórmula utilizada para encontrar o índice de cobertura de juros é a seguinte:

$$\text{Índice de cobertura de juro} = \frac{\text{lucro antes do juros do imp. De renda}}{\text{juros}}$$

$$\text{Índice de cobertura de juro} = \frac{73.494,02}{25.200,00} = 2,91$$

No caso da empresa A.D., a projeção mostra que o valor dos juros que podem aparecer é de 2,91 vezes, portanto, como este índice mostra o quanto a empresa tem para pagar seus juros, percebe-se que a situação está bem estável.

10.6.3 Índices de Atividade

Os índices de atividade são conhecidos como índices que medem a velocidade que a empresa pode operar e como elas são transformadas em vendas ou caixa.

Segundo César (2010), o “Índice de Atividade indica quantos dias em média a empresa leva para pagar suas compras, receber suas vendas, renovar seus estoques e recuperar seu ativo. ”

10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

O prazo médio de recebimento se trata do tempo médio, entre a venda feita, em dias ou meses, e o recebimento do dinheiro, ou seja, é o tempo que a empresa vai demorar para receber o dinheiro.

De acordo com Gitman (2002), o prazo médio de recebimento também é aproveitado na avaliação das políticas de créditos e cobranças.

Nesse sentido, a fórmula utilizada para encontrar o índice de cobertura de juros é a seguinte:

$$\text{Período Médio de Cobrança} = \frac{\text{Duplicadas a Receber}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Período Médio de Cobrança} = \frac{76.000,00}{600.806,47/365} = 46,17 \text{ dias}$$

Este índice nos mostra em quanto a empresa demora para receber suas vendas, no caso da empresa A.D., ela demora cerca de 46,17 dias em média para receber essas vendas.

10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento ou (PMP), demonstra quanto tempo a empresa leva, para pagar pelos seus produtos, considera o intervalo entre a data de compra e a efetivação do pagamento a terceiro

De acordo com Gitman (2008, p.48) “o prazo médio de pagamento, ou idade média das contas a pagar, é calculado da mesma maneira que o prazo médio de recebimento”.

Nesse sentido, a fórmula utilizada para encontrar o prazo médio de pagamento o é a seguinte:

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Duplicata a pagar (fornecedor)}}{70\% \text{ dos custos de mercadorias}}$$

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{120.000,00}{211.568,77} = 56,71$$

O prazo médio de pagamento da empresa A.D., indica que em média a empresa demora 56,71 dias para realizar pagamentos, um prazo considerável mediano, pois passa do fechamento mensal.

10.6.3.3 Giro do estoque

Ao analisar o giro de estoque, é visto um indicador que mostra quantas vezes o estoque precisou ser totalmente renovado em um determinado período.

Desse sentido, o giro do estoque pode auxiliar a empresa a alcançar o equilíbrio entre as compras e vendas em seu controle de estoque. Assim como explica;

A análise do giro mostra informações sobre políticas da empresa, como por exemplo, financiamentos, estocagem e compras” (Brigham; Houston, 1999).

Nesse sentido, a fórmula utilizada para encontrar o índice de cobertura de juros é a seguinte:

$$\text{Giro dos Estoques} = \frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoques}}$$

$$\text{Giro dos Estoques} = \frac{302.241,11}{20.070,06} = 15,05$$

$$\frac{365}{15,05} = 24,25$$

Baseado na projeção da empresa A.D., concluímos que ela possui um giro de estoque alto de 15,05, e uma idade média do estoque é de 24,25 dias, pois a empresa trabalha com produtos de médio custo, e possui ainda fluxo de saída constante.

10.6.3.4 Giro do ativo

O giro do ativo é apresentado como um indicador que tem o objetivo de medir se uma empresa está utilizando de maneira correta o seu ativo, ou seja, e uma relação entre a receita da empresa com seu ativo.

Para Silva (2018, p. 153), o giro do ativo é “a relação entre as vendas do período e os investimentos totais efetuados na empresa, expressando o nível de eficiência com que são utilizados os recursos aplicados”.

Nesse sentido, a fórmula utilizada para encontrar giro do ativo é a seguinte:

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

$$\text{Giro do Ativo Total} = \frac{600.806,47}{481.370,06} = 1,24$$

A empresa A.D. possui um giro do Ativo de 1,24, assim mostrando que a empresa girou 1,24 vezes sobre as vendas em todo o período.

10.6.4 Índices de Rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade são considerados medições que apontam o retorno financeiro dos investimentos de uma organização, visando analisar a presença ou ausência de lucro. Assim como (Hoji, 2009) afirma que;

Esses índices têm objetivo de medir quanto estão rendendo os capitais investidos. Eles são indicadores muito importantes, pois evidenciam o sucesso ou o insucesso empresarial. Esses índices de rentabilidades são calculados geralmente, sobre as receitas líquidas, mas também tem alguns índices que já podem ter sido calculados em análise vertical (Hoji, 2009)

Nesse contexto, serão apresentados, os conceitos e os resultados desses índices realizados na empresa A.D.

10.6.4.1 Margem de lucro bruto

A margem de lucro bruto é entendida como sendo um indicador utilizado para identificar a porcentagem de lucro que a empresa tem sobre a venda de seus produtos ou serviços.

A margem de lucro bruto mostra o grau de eficiência da administração de uma empresa para usar materiais e mão de obra no processo de produção. Assim quando os custos de materiais e de mão de obra sobem rapidamente, é provável que a margem de lucro bruto se reduza, a menos que a empresa possa transferir esses custos aos clientes aumentando o preço. A maneira de descobrir se esses custos estão desalinhados é compará-los com as margens de companhias semelhantes (Groppelli; Nikbakht, 2010).

Para identificar a porcentagem da margem de lucro bruto, através da projeção da empresa A.D., foi realizado a seguinte formula:

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

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{179.128,95}{600.806,47} = 0,29 \times 100 = 29\%$$

Esse índice nos indica que a empresa A.D. possui um percentual de 29% do lucro Bruto para cada R\$ 1,00 de receita líquida da empresa.

10.6.4.2 Margem de lucro operacional

A margem lucro operacional é considerado um indicador financeiro que busca medir a porcentagem de lucro que uma empresa obtém a partir da receita líquida, em outras palavras, se trata do valor que a empresa obtém depois de identificar todos os custos e despesas operacionais relacionados às suas atividades, assim como diz, Gitman (2010);

A margem de lucratividade operacional, um importante indicador de desempenho econômico pertencente à análise de lucratividade, afere a representatividade do lucro antes dos juros e do imposto de renda em relação ao total da receita auferida com as vendas (Gitman, 2010)

Para descobrir a margem de lucro operacional, através da projeção da empresa A.D., foi realizado a seguinte formula:

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

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{73.494,02}{600.806,47} = 0,12 \times 100 = 12\%$$

Atualmente a empresa A.D. possui uma margem de lucro operacional de 12%, que seriam suas despesas dos produtos que estão sendo vendidos.

10.6.4.3 Margem de lucro líquido

Margem de lucro líquido é considerado uma margem muito importante, que tem como objetivo medir a porcentagem de cada unidade de venda que sobram, depois de identificar todas as despesas, pois, quanto maior for a margem da melhor é o sucesso da organização. Assim como, (Gitman, 2002), diz que;

Essa margem tem o objetivo de medir a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda. Quanto maior for a margem líquida da empresa melhor é o sucesso. Essa margem líquida é uma medida bastante citada para indicar o sucesso da empresa em termo de lucratividade sobre venda, onde pode ser considerada boa (Gitman, 2002).

Para descobrir a margem de lucro operacional, através da projeção da empresa A.D., foi realizado a seguinte formula:

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{73.494,02}{600.806,47} = 0,12 \times 100 = 12\%$$

Ao analisa a margem de lucro líquida perceber-se que a projeção da empresa A.D. está com a mesma porcentagem de sua margem de lucro operacional, que seria de 12%, isso nos mostra que a saúde financeira da empresa está estável, pois demonstra que em cada venda, a sobrar para a empresa.

10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

. O retorno sobre o ativo total ou ROA é considerado um indicador financeiro que revela quanto lucro uma empresa consegue gerar com os ativos, mostrando assim o nível de performance de uma organização

Segundo Wernke (2008, p. 281) esse índice é definido como “o indicador que evidência o retorno conseguido com o dinheiro aplicado pela empresa em ativos num determinado período”.

A realização deste cálculo do retorno sobre o ativo total é realizada pela seguinte formula:

$$\text{Retorno sobre o ativo total} = \frac{\text{Lucro Líquido Depois do Imposto de Renda}}{\text{Ativo Total}}$$

$$\text{Retorno sobre o ativo total} = \frac{73.494,02}{481.370,06} = 0,15 \times 100 = 15\%$$

Esse índice demonstra que na empresa A.D., gera cerca de 15% de retorno, para cada R\$1,00 investido.

10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

O Retorno sobre o patrimônio líquido ou ROE do inglês “*Return On Equity*”, segundo Ludícibus (2017, p. 126), o retorno sobre patrimônio líquido “reside em expressar os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas”.

Desse modo, ele pode ser entendido como se tratando de um indicador é capaz de mede a capacidade que uma organização tem de gerar valor aos seus investidores e aos negócios se baseando nos recursos dela própria.

Nesse sentido, a fórmula utilizada para encontrar o ROE é a seguinte:

$$\text{Retorno sobre o patrimônio líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido após Imp. De Renda}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

$$\text{Retorno sobre o patrimônio líquido} = \frac{73.494,02}{125.225,75} = 0,58 \times 100 = 58 \%$$

Ao analisar o retorno sobre o patrimônio líquido da empresa A.D., no revela que para cada R\$1,00 investido em operações, possuía um retorno 58% sendo considerado um nível bem alto.

10.7 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio ou (PE) é considerado um indicador que a partir das projeções nos mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos.

O ponto de equilíbrio corresponde ao nível em que o volume de vendas cobre os custos fixos dos recursos comprometidos, ou seja, o momento em que a empresa começa a contabilizar lucro quando as vendas superam o Ponto de Equilíbrio. A análise do ponto de equilíbrio é importante por mostrar o empenho necessário para que se comece a obter lucro, influenciando nas decisões gerenciais de viabilidade de um empreendimento. Atkinson et al. (2000, p. 193)

Portanto, nas empresas, essa ferramenta agrega muito a favor do empresário, pois por meio dela conseguirá identificar a quantidade mínima de vendas que a empresa precisa realizar para não obter nenhum prejuízo.

Sendo assim, será apresentado o ponto de equilíbrio empresa A.D., explorando a margem de contribuição.

Tabela 7 - Ponto de Equilíbrio de 2019 da empresa A.D.

PRODUTOS	P.V	C.V	Q. DE PROD	PREÇO TOTAL	C.V .T
Rações 50KG	260,00	208,94	450	117.000	94.023,00
Rações 25KG	150,00	120,81	600	90.000	72.486,00
Rações 15KG	78,00	62,40	1200	93.600	74.880,00
Rações 5KG	25,00	20,39	2000	50.000	40.780,00
Rações p/ pássaros	15,00	12,54	3000	45.000	37.620,00
Rações p/ peixes	15,00	12,54	560	8.400	7.022,40
Acessórios	19,90	15,92	6000	119.400	95.520,00
Produtos p/ higiene	12,90	10,32	6000	77.400	61.920,00
TOTAL	575,80	463,86	19.810,00	600.800,00	484.251,40
Custo Fixo	26.434,93				
Média Ponderada	30,32	4,44			

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Pode-se entender que a margem de contribuição é o valor que sobra das vendas ao descontar os custos fixos e as despesas variáveis, ele é muito usado para pagar custos e despesas fixas da empresa para gerar lucro.

Margem de contribuição é a diferença entre receita e a soma dos custos e despesas variáveis. É uma ferramenta gerencial, e possui a capacidade de tornar mais fácil e visível o potencial de cada produto, demonstrando como cada um colabora para, primeiro, cobrir os gastos fixos, e, assim, constituir o lucro desejado (Horngren; Sundem; Stratton, 2004; Ferreira, 2007; Martins, 2010)

Para identificar o ponto de equilíbrio da empresa e preciso descobrir a margem de contribuição ou M.C, e para isso é realizado o seguinte o cálculo;

$$M.C = P.V - C.V$$

P.V = Preço de Venda

C.V = Custos Variáveis

Ao descobrir o M.C, pode-se calcular o ponto de equilíbrio, utilizado o seguinte cálculo;

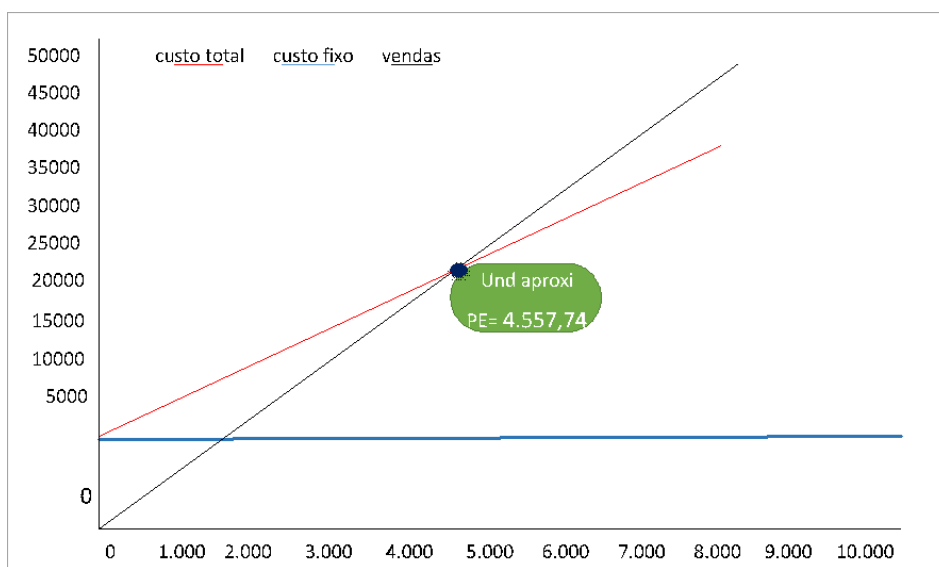
$$P.E = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Agora, apresentamos, os cálculos de margem de contribuição e ponto de equilíbrio da empresa A.D.,

$$M.C = 30,32 - 24,44 = 5,88$$

$$P.E = \frac{26.434,93}{5,8} = 4.557,74$$

Gráfico 9 - Ponto de equilíbrio da empresa A.D.



Fonte: Autor do trabalho, 2023

Segundo a projeção feita na empresa A.D., seu ponto de equilíbrio é de 4.557,74, isso significa que ela precisa gerar esse valor em vendas ou receitas para cobrir todos os custos e atingir o equilíbrio financeiro.

10.8 REALIDADE X PROJEÇÕES

Segundo o gerente da empresa A.D., revelou que desde que começou da pandemia do Covid-19, a vendas de produtos para linha *pet* não diminuíram, mas sim, aumentaram, pois, segundo ele, as famílias estão tratando os *pets* não só como animais de estimação, mas sim, como membros da família.

E com essa ideologia, ele pretende agregar mais valor há empresa no ano de 2023, visando melhorias nas áreas de Gestão, *Marketing* digital/ virtual, Inovação de produtos e meio ambiente.

Com essas melhorias, acaba por estimular uma projeção, mostrado para o ano de 2024, que pode haver um crescimento de até 10% de vendas para a empresa

Nesse sentido, segue abaixo a simulação da DRE do ano de 2024, com o aumento de 10% na venda da empresa;

Tabela 8 - Projeção DRE com aumento de 10% nas vendas em 2024 da empresa

A.D.

Contas	Exercício Atual
RECEITA OPERACIONAL BRUTA NA VENDA DE MERCADORIAS	660.887,11
Vendas de Mercadorias	
(-) Abatimentos sobre Vendas	2.856,00
(-) Vendas Canceladas	4.530,00
(-) Cofins sobre o faturamento	19.826,61
(-) ICMS sobre o faturamento	118.959,68
(-) PIS sobre faturamento	4.295,76
(=) Receita Líquida de Vendas	510.419,06
(-) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	322.265,22
(=) LUCRO BRUTO	188.153,84
DESPESAS OPERACIONAIS	
(-) Despesas com Vendas	54.000,00
(-) Despesas Financeiras	25.200,00
(-) Despesas Administrativas	26.434,93
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	82.518,91
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO	82.518,91

Fonte: Autor do trabalho, 2023

Observa-se que com o aumento de 10%, a empresa A.D. teve um aumento no seu lucro bruto de R\$ 179.128,95, para R\$ 188.153,84, pode aparentar ser um aumento pequeno, mas para a empresa seria um valor a ser considerado satisfatório.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio possibilitou uma análise do mercado de artigos para animais de estimação. O estágio permitiu conhecer o ambiente interno e externo da empresa A.D., a partir de todos os dados que foram cedidos pelo empresário e sua equipe de colaboradores.

As visitas realizadas na empresa permitiram obter dados mais consistentes sobre o mercado de atuação da empresa e seus processos, desde a chegada do produto pelos fornecedores até a compra realizada pelo consumidor final.

Após uma análise da empresa foi possível a identificação de alguns problemas, um deles seria a falta de identificação dos produtos nas prateleiras, pois em algumas prateleiras foi observado que há produtos sem identificação, e em virtude disso, os clientes tem dificuldades de encontrar os produtos que necessitam.

No entanto, também foi possível observar que a empresa está buscando conhecimento para atender melhor há necessidades dos clientes e seus pets, utilizando as mídias sócias como o *WhatsApp*, para melhorar as vendas e também entregas a domicílios, visando mais rapidez e eficiência no atendimento.

O segmento de comercialização de produtos e serviços para *pets* (*Pet Shop*), vem tendo seu maior movimento nos últimos anos, mesmo com a pandemia do Covid-19, esse segmento está cada vez mais fortalecido, por ter fluxo de movimento alto no mercado, que mesmo com a crise, as empresas não tiveram perda de clientes, pelo contrário, a clientela só aumenta, pois agora os *pets* não são mais considerados animais de estimação, mais sim, membros da família.

Nesse contexto, a empresa A.D., vem crescendo constantemente, com objetivos futuros de crescer ainda mais, visando trazer novidades em produtos e melhorando cada vez mais na qualidade do atendimento, assim obtendo a confiabilidade e novos clientes.

Sendo assim, no ponto de vista acadêmico, ao ter uma convivência mais próximo dos processos e observando o ambiente e diálogos com o empresário, permitiu um melhor entendimento sobre como gerenciar e administrar uma empresa, assim adquirindo conhecimento de o que fazer para empresa ter sucesso.

REFERENCIAS

ABINPET. Perfil *Pet Food*. **Associação Brasileira da indústria de Produtos para Animais de Estimação**, Disponível em: <http://abinpet.org.br>; Acesso em 15 de abril de 2022.

ATKINSON, A. A., BANKER, R.D., KAPLAN, R.S. & YOUNG, S.M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo, Atlas. 2000.

ASSAF NETO, A. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BERGMANN, Natanael; SCHEUNEMANN, Rafael; POLACINSKI, Édio. **Ferramentas da qualidade: definição de fluxogramas para a confecção de jalecos industriais**. (2012). Disponível em: https://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2012_2.%20FERRAMENTAS%20DA%20QUALIDADE%20%20DEFINI%C3%87%C3%83O%20DE%20FLUXOGRAMAS%20PARA%20A%20CONFEC%C3%87%C3%83O%20DE%20JALECOS%20INDUSTRIAIS.pdf Acesso em: 24/09/2022.

BRAGA Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 11^a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Código de Defesa do Consumidor**. Brasília, DF, 1990.

BRASIL; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Política Nacional de Resíduos Sólidos**, Brasília, DF, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M**/ Idalberto Chiavenato. – Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 20

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship-práticas e princípios**. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

DUARTE, Adrien Carlos.: **o que é a matriz BCG**. 2014. Disponível em: (oficinadanet.com.br). Acesso em: 16/05/2022

FERRARI, E. L. **Contabilidade Gerencial**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FOX, A. F. Karen e KOTLER, Philip. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 745 p.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3º ed. São Paulo: Saraiva, 2010

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.,

HOJI Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática financeira aplicada: Estratégias financeiras: Orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de Elias Pereira. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

IPB. **Instituto Pet Brasil**, Disponível em: <http://institutopetbrasil.com.br>; Acesso em 16 de abril de 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996

KLOTER, Philip; KELLER Kevin Lane. **Administração do Marketing**. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: Conceitos, planejamento e aplicações á realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanço**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGLIARI JUNIOR, A. **Crimes Ambientais**. São Paulo: Lex Editora, 2001.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ORSTEIN, Rudolf. **Gráfico radar: uma forma alternativa de medir o desempenho econômico-financeiro**. Porto Alegre: Revista do CRCRS, [18]2:8, jul. 1989.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning,

PERIOTO, Patrícia. **Estrutura Organizacional: Influência da estrutura na eficiência da organização de acordo, 2012**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/estrutura-organizacional-influencia-da-estrutura-na-eficiencia-da-organizacao-de-acordo/62071/>>. Acesso em 28/08/2022.

PORTER, Michael E. **“Estratégia Competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da concorrência”**. 1991. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/coo-art04.pdf>; Acesso em: 16 de abril de 2022.

PÚBLIO, Marcelo Abílio. **Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008. 274p.

SANTOS, R. P. **Análise de custo dos concorrentes: um estudo exploratório entre teoria e prática**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SBVC. **Mercado pet no Brasil. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo**, Disponível em: <https://sbvc.com.br/o-mercado-pet-no-brasil>; Acesso em 16 de maio de 2022.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

TOLEDO, Marcelo. **O que a matriz de ANSOFF diz sobre a sua start up**, 2014. Disponível em: <<http://marcelotoledo.com/2014/10/28/O-que-a-matriz-de-ANSOFF-diz-sobre-a-sua-startup/>>. Acesso em: 12/05/2022.

WANZELER, Marítiza dos Santos; FERREIRA, Laura Maria Leite ; SANTOS, Bianca Lunes. **Padronização de processos em uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso**. 2010. Disponível em: [Titulo \(abepro.org.br\)](http://abepro.org.br). Acesso em: 16/09/2022.

WERNKE, R. **Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WEIHRICH, Heinz. Matriz TOWS: **Uma ferramenta para análise situacional.** **Planejamento de Longo Prazo.** v. 15, Edição 2, abril de 1982

APÊNDICES

Questionário: Gestão

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<u>GESTÃO</u>
	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, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	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, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	A missão não está definida.
	3	3	Objetivo da Empresa
()	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
()	()	()	O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
(117)	(x)	(x)	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
()	()	()	O objetivo não está definido.
	10	10	Estratégias da Empresa
(x)	(x)	(x)	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
()	()	()	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
()	()	()	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
()	()	()	As estratégias não estão definidas.
	10	10	Indicadores e Metas
(x)	(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	<u>GESTÃO</u>
	6	6	Plano de Ação
()	()	()	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhadas regularmente.
(143)	(x)	(x)	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
()	()	()	As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
()	()	()	Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
	10	10	Desempenho da Empresa
(x)	(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)	(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 colaboradores 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)	(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	<u>GESTÃO</u>
	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.

Questionário: Inovação

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	INOVAÇÃO DE PRODUTO
	6	6	Grau de importância da inovação na empresa
(202)	(x)	(x)	Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
()	()	()	Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.
()	()	()	Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
()	()	()	Empresa não compreende a inovação.
	10	10	Braintorm (tempestade de idéias)
()	(x)	(x)	Tem por prática utilizar o método braintorm para levantamento de idéias, constantemente e regularmente.
()	()	()	Já utilizou este método alguma(s) vez(es), mas sem regularidade.
()	()	()	Conhece o método mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.
()	()	()	Nunca trabalhou desta forma e desconhece o método.
	3	3	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.
(217)	(x)	(x)	Repasa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
()	()	()	Não há esta política de incentivo à inovação.
	6	6	Sugestões dos Funcionários
(223)	(x)	(x)	Há uma coleta formal de sugestões, com procedimentos bem definidos.
()	()	()	Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.
()	()	()	Há uma coleta informal.
()	()	()	Não coleta sugestões e idéias.
	3	3	Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)
()	()	()	Há uma análise semanal das sugestões com processo formalizado definido, fazendo parte do planejamento da empresa.
()	()	()	Há uma análise mensal das sugestões com processo formalizado definido.
(231)	(x)	(x)	Há uma análise a cada 3 meses mas não tem processo formalizado definido.
()	()	()	Não há análise das sugestões e idéias.

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

Plano 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 materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
()	()	()	Busca eventualmente por novos fornecedores e de fornecedores de materiais diferenciados, equipamentos e insumos.
()	()	()	Busca por fornecedores, não se preocupando em atualizar o cadastro de fornecedores, utilizando as mesmas matérias primas.
()	()	()	Aguarda a abordagem dos fornecedores em sua empresa.

Questionário: *Marketing*

Piano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING
	6	6	Planejamento de Marketing
()	()	()	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
(302)	(X)	(X)	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
()	()	()	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
()	()	()	Não possui planejamento.
	10	10	Gestão de Relacionamento com Clientes
()	(X)	(X)	Tem contato com os clientes diretamente pela empresa (CRM estruturado).
()	()	()	Tem contato eventualmente com os clientes diretamente pela empresa.
()	()	()	Tem contato 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.

Piano 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.
	3	3	Logomarca
()	()	()	Possui logomarca registrada.
()	()	()	Possui logomarca em processo de registro.
(350)	(X)	(X)	Possui logomarca mas não está registrada.
()	()	()	Não possui logomarca.
	0	0	Catálogo
()	()	()	Possui catálogo impresso, catálogo digital e design moderno.
()	()	()	Possui somente catálogo impresso (design moderno).
()	()	()	Possui catálogo impresso de qualidade mediana.
(358)	(X)	(X)	Não possui / Não se aplica.
	10	10	Relação com Fornecedores (qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)
()	(X)	(X)	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, buscando constantemente a qualificação destes.
()	()	()	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.
()	()	()	Possui processo informal de comunicação com fornecedores.
()	()	()	Não possui processo de comunicação com fornecedores.
	3	3	Análise do Ciclo de Vida do Produto
()	()	()	Faz análise constantemente, avaliando que nível se encontra os produtos, utilizando a Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto.
()	()	()	Faz análise do mix de produtos considerando a matriz BCG.
(372)	(X)	(X)	Faz análise esporadicamente, mas sem critérios.
()	()	()	Não analisa os produtos no ciclo de vida.
	3	3	Estratégia de Preço (análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)
()	()	()	Possui estratégia estruturada , formalizada e implantada na totalidade.
()	()	()	Possui estratégia estruturada , formalizada e implantada parcialmente.
(386)	(X)	(X)	Possui estratégia estruturada, mas informal.
()	()	()	Não possui estratégia de preço.

Questionário: *Marketing Digital*

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	MARKETING DIGITAL / VIRTUAL
	10	10	Estratégia de Marketing Digital / Virtual
(x)	(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)	(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)	(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
	6	6	Empresa On Line
()	()	()	Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
(442)	(x)	(x)	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.
	3	3	Equipe
()	()	()	Possui equipe de profissionais, específica e constante para administrar o site, loja virtual e as redes sociais.
()	()	()	Utiliza a mesma equipe do departamento comercial da empresa, sendo esta mais uma atividade para o setor.
(450)	(x)	(x)	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.
	0	0	Ferramentas de Gestão
()	()	()	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google AdSense).
()	()	()	Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google AdSense), mas utiliza algumas.
()	()	()	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
(458)	(x)	(x)	Não conhece as ferramentas de gestão.
	10	10	Anúncios pagos via Google ou Redes Sociais
(x)	(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.
	0	0	Marketing Vídeo
()	()	()	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
()	()	()	Possui apenas o vídeo institucional.
(472)	(x)	(x)	Não possui.
	0	0	Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas
()	()	()	de 60% até 100%.
()	()	()	de 30% até 60%.
()	()	()	até 30%.
(479)	(x)	(x)	Não faz vendas pela internet.

Questionário: Meio Ambiente

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	10	10	Licença Ambiental
	(x)	(x)	Empresa possui Licença Ambiental de Operação vigente.
()	()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença de instalação.
()	()	()	Empresa está em processo de licenciamento ambiental possuindo, protocolo da licença prévia.
()	()	()	Empresa não possui licença ambiental e não tem procedimento de licenciamento em andamento.
	10	10	Cadastro Técnico Federal - IBAMA
	(x)	(x)	Empresa possui o Comprovante de Registro, Certificado de Regularidade do IBAMA e o responsável técnico com ART.
()	()	()	Empresa possui o Comprovante de Registro e o Certificado de Regularidade do IBAMA.
()	()	()	Empresa possui o Certificado de Registro mas não possui o Certificado de Regularidade, está em processo de cadastro no IBAMA.
()	()	()	Empresa não possui o Comprovante de Registro nem o Certificado de Regularidade no IBAMA.
	10	10	Política Ambiental
	(x)	(x)	Empresa possui Política Ambiental que norteiam seus princípios e objetivos com relação à preservação do meio ambiente.
()	()	()	Empresa possui Política Ambiental, mas necessita de ajustes / atualização com relação à preservação do meio ambiente.
()	()	()	Empresa está em processo de construção da Política Ambiental (Há evidências?).
()	()	()	Empresa não tem Política Ambiental.
	3	3	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).
(524)	(x)	(x)	Empresa possui apenas o PGRS formalizado mas não há evidências que comprovem a execução do plano (NF, MTR, contratos de prestação de serviços, resíduos espalhados pelo fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.
()	()	()	Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.
	10	10	Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)
	(x)	(x)	Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.
()	()	()	Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.
()	()	()	Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	
	3	3	Destinação de Resíduos Gerados
	()	()	Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
()	()	()	Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
(542)	(x)	(x)	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
()	()	()	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
	10	10	Reciclagem de Resíduos
	(x)	(x)	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
()	()	()	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
()	()	()	Não há coleta seletiva na empresa.
	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)	Empresa utiliza água no processo produtivo e descarta sem tratamento.
	0	0	Captação de Água da Chuva
	()	()	Empresa tem processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, bem como na limpeza e 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	
	10	10	Eficiência Energética (energia)
	(x)	(x)	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, bem como, faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.
()	()	()	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, mas não faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.
()	()	()	Empresa está em processo de elaboração do Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas(PIE) com profissional habilitado.
()	()	()	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.
	10	10	Indicadores de Desempenho
	(x)	(x)	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, bem como, planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
()	()	()	Empresa tem sistema de indicadores de desempenho, mas não realiza planejamento de ações para melhoria contínua, no que se refere a consumo de água, consumo de energia, destino de resíduos e materiais (volume).
()	()	()	Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
()	()	()	Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

Questionário: Produção

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	PRODUÇÃO
	3	3	Controle de Produção / Planejamento
()	()	()	Possui setor de PCP completo e eficiente que controla toda a produção através de softwares/sistema operacional.
()	()	()	Possui setor de PCP completo e o controle é realizados de forma não sistematizada.
(803)	(x)	(x)	Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.
()	()	()	Não possui controle adequado.
	6	6	Cronometragem
()	()	()	Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
(809)	(x)	(x)	Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.
	10	10	Metas de Produção
(X)	(x)	()	Possui metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
()	()	()	Possui metas de produção formalizadas somente na esfera gerencial.
()	()	()	Possui metas informais.
()	()	()	Não possui metas.
	10	10	Balanceamento
(x)	(x)	()	Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
()	()	()	Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.
()	()	()	Conhece mas não utiliza.
()	()	()	Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.
	10	10	Logística
(x)	(x)	()	Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
()	()	()	Possui sistemas separados de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
()	()	()	O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
()	()	()	Não possui sistema logístico eficiente.

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

Questionário: Qualidade

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.
	6	6	Seleção de Colaboradores
()	()	()	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
(909)	(x)	(x)	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
()	()	()	A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
()	()	()	A seleção é feita de forma intuitiva.
	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.
	6	6	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.
(958)	(x)	(x)	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
()	()	()	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
	6	6	Controle dos Processos
()	()	()	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.
(965)	(x)	(x)	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
()	()	()	Os processos principais do negócio não são controlados.

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	QUALIDADE
	10	10	Saúde e Segurança no Trabalho
(x)	(x)	()	Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.
()	()	()	Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem a CIPA, o PPRA, o PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
()	()	()	Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
()	()	()	Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
	10	10	Certificações
(x)	(x)	()	Possui duas ou mais certificações acreditadas ou por clientes.
()	()	()	Possui uma certificação acreditada ou por clientes.
()	()	()	Está em processo de implantação de melhorias para a certificação acreditada ou por clientes.
()	()	()	Não possui certificação acreditada ou por clientes