



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DAVID VINICIUS ZIOLA

**RELATÓRIO TÉCNICO
INOVAR PARA CRESCER**

Apucarana
2020

DAVID VINICIUS ZIOLA

RELATÓRIO TÉCNICO INOVAR PARA CRESCER

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

Orientador (a): Leandro Vicente
Gonçalves

Apucarana
2020

DAVID VINICIUS ZIOLA

RELATÓRIO TÉCNICO: Inovar para Crescer

Relatório Técnico Empresarial apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Apucarana – FAP, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, com nota final igual a _____, conferida pela Banca Examinadora formada pelos professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. (a): Leandro Vicente Gonçalves
Faculdade de Apucarana

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

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

Apucarana, ____ de _____ de 2020.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, David Vinicius Ziola, com identidade número 13241689-3, registro acadêmico 407980, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Inovar para Crescer, 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.

David Vinicius Ziola

Apucarana, 28 de Novembro de 2020.

AGRADECIMENTOS

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

Ao professor e orientador Leandro Vicente Gonçalves, 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.

ZIOLA, David Vinicius. **Inovar para Crescer**. 60p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2020.

RESUMO

Este trabalho apresenta o resultado da aplicação dos conhecimentos adquiridos no Curso de Administração, na Serralheria Dois Irmãos, localizada no município de Kaloré-PR. Durante o tempo de atuação na empresa, de março de 2019 a novembro de 2020, foi possível observar e aplicar ações inovadoras relacionadas à Administração. Em relação às dimensões observou-se que a Análise de Mercado colaborou para a otimização da compra e venda de produtos, viabilidade ambiental, as melhores condições de trabalho e rentabilidade da empresa. A realização do Diagnóstico Empresarial possibilitou a realização de uma análise global e dinâmica da empresa, oferecendo ao empresário a tomada de decisão eficiente e precisa quanto ao seu negócio. A aplicação da Viabilidade Operacional e Financeira, forneceu as habilidades necessárias para o planejamento e melhoria do projeto financeiro e sua implantação na empresa. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar, planejar e aplicar os indicadores financeiros relacionados à área da Administração, sendo obtidos resultados satisfatórios ao término da pesquisa. A Revisão Bibliográfica e a Coleta de Dados, possibilitou estabelecer parâmetros para a concretização da pesquisa. Foram utilizados os descritores análise de mercado, diagnóstico empresarial, viabilidade operacional e financeira, fluxo de caixa, fluxograma, entre outros relacionados ao tema. Foram citados autores conceituados na área financeira que contribuíram para a fundamentação teórica do projeto.

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

ZIOLA, David Vinicius. **Inovar para Crescer**. 60p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2020.

ABSTRACT

This work presents the result of the application of the knowledge acquired in the Administration Course, at Serralheria Dois Irmãos, located in the municipality of Kaloré-PR. During the time I worked at the company, from March 2019 to November 2020, it was possible to observe and apply innovative actions related to Management. Regarding the dimensions, it was observed that the Market Analysis helped to optimize the purchase and sale of products, environmental feasibility, the best working conditions and the company's profitability. The completion of the Business Diagnosis made it possible to carry out a global and dynamic analysis of the company, offering the entrepreneur efficient and accurate decision-making regarding his business. The application of Operational and Financial Viability, provided the necessary skills for planning and improving the financial project and its implementation in the company. Thus, the objective of this work was to analyze, plan and apply the financial indicators related to the Administration area, obtaining satisfactory results at the end of the research. The Bibliographic Review and Data Collection made it possible to establish parameters for carrying out the research. The keywords market analysis, business diagnosis, operational and financial viability, cash flow, flowchart, among others related to the topic were used. Well-known authors in the financial area who contributed to the theoretical foundation of the project were cited.

Keywords: Market Analysis. Business Diagnosis. Operational and Financial Viability.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Organograma das atividades rotineiras.....	15
Figura 2 – Planta baixa.....	17
Figura 3 – Fluxograma horizontal.....	18
Figura 4 – Fluxograma vertical.....	19
Figura 5 – Análise Geral.....	20

LISTA DE QUADRO

QUADRO 01 – Matriz BCG.....	10
QUADRO 02 – Matriz SWOT.....	11
QUADRO 03 – Matriz ANSOFF.....	13
QUADRO 04 – Dados da análise do Diagnostico empresarial.....	21
QUADRO 05 – Plano de ação.....	24
QUADRO 06 – Cronograma de ações.....	26
QUADRO 07 – DRE.....	30
QUADRO 08 – Balanço Patrimonial.....	32
QUADRO 09 – Fluxo de Caixa.....	33
QUADRO 10 – Projeção de gastos com a proposta.....	43

SUMÁRIO

DAVID VINICIUS ZIOLA.....	1
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ANÁLISE DE MERCADO	3
2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL.....	3
2.2 APRESENTAÇÃO SETORIAL	4
2.2.1 Cinco Forças de Porter	4
2.2.1.1 Rivalidade entre Concorrentes.....	4
2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes	5
2.2.1.3 Poder de Negociação dos Fornecedores	6
2.2.1.4 Ameaça de Produtos Substitutos	6
2.2.1.5 Ameaça de Novos Entrantes.....	7
2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO	7
2.3.1 Mercado Consumidor	7
2.3.2 Mercado Concorrente	8
2.3.3 Mercado Fornecedor.....	8
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA	10
3.1 MATRIZ BCG.....	10
3.2 MATRIZ SWOT	12
3.3 MATRIZ ANSOFF	13
4. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	15
5. ORGANIZAÇÃO	16
5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	16
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	16
5.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS.....	18
5.4 LAYOUT.....	19
6. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL.....	23
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	24
7.1 GESTÃO	24
7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....	25
7.3 MARKETING	25
7.3 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL.....	25
7.5 MEIO AMBIENTE	25
7.6 PRODUÇÃO	26
7.7 QUALIDADE.....	26
8. PLANO DE AÇÃO	27
8.1 GESTÃO	28

8.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....	28
8.3 MARKETING	28
8.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	28
8.5 MEIO AMBIENTE	28
8.6 PRODUÇÃO	28
8.7 QUALIDADE.....	29
9. CRONOGRAMA DAS AÇÕES	30
10. VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL.....	31
10.1 INVESTIMENTOS	31
10.2 CUSTOS.....	31
10.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO.....	33
10.4 BALANÇO PATRIMONIAL	35
10.5 FLUXO DE CAIXA.....	37
10.6 INDICADORES FINANCEIROS.....	38
10.6.1 Índices de Liquidez.....	38
10.6.1.1 Liquidez corrente.....	39
10.6.1.2 Liquidez seca	39
10.6.1.3 Liquidez geral	40
10.6.2 Índices de Endividamento	41
10.6.2.1 Índice de endividamento.....	41
10.6.2.2 Índice de cobertura de juros.....	41
10.6.3 Índices de Atividade	42
10.6.3.1 Prazo médio de recebimento.....	42
10.6.3.2 Prazo médio de pagamento.....	42
10.6.3.3 Giro do estoque.....	43
10.6.3.4 Giro do ativo	43
10.6.4 Índices de Rentabilidade.....	44
10.6.4.1 Margem de lucro bruto	44
10.6.4.2 Margem de lucro operacional	44
10.6.4.3 Margem de lucro líquido	45
10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total	45
10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido.....	45
10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	46
10.8 REALIDADE X PROJEÇÕES	47
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

A realização do estágio é uma oportunidade onde o acadêmico pode aplicar a teoria aprendida na sala de aula na prática diária da empresa.

O estágio foi realizado na Serralheria Dois Irmãos, uma empresa de pequeno porte, onde todo o trabalho é realizado pela família, desde a administração até a produção e instalação dos produtos. A empresa preza para que seu produto seja de qualidade e produz conforme a exigência do cliente, entregando em tempo hábil, com instalação, caso seja necessário, e cobrando um preço acessível. Assim, os conhecimentos aplicados pelo estagiário, na área de Administração apresentou-se útil para a organização administrativa e contábil da empresa.

O objetivo deste trabalho foi registrar o aprendizado adquirido na teoria e na prática relacionada à Análise de Mercado, ao Diagnóstico Empresarial e a Viabilidade Operacional. No tópico Análise de Mercado se destaca a realização da análise ambiental, as forças competitivas de Porter e a análise de segmento, onde o enfoque é para o conhecimento do mercado consumidor, mercado concorrente e o mercado fornecedor, visto ainda os instrumentos para a análise estratégica.

A realização do Diagnóstico da Empresa apresenta ao empresário uma visão global e dinâmica da empresa, possibilitando tomadas de decisão de forma clara, simples e precisa quanto ao seu negócio.

E, por fim, a aplicação dos conhecimentos na Área de Administração com abordagem na Viabilidade Operacional permite o relato das habilidades necessárias para o planejamento e melhoria do projeto financeiro, bem como, sua implantação na Serralheria Dois Irmãos.

Através do estudo de caso foi possível coletar dados pertinentes com a aplicação do diagnóstico da empresa e colocar em prática todas ferramentas disponíveis no ramo da Administração, visando melhorar o funcionamento da Metalúrgica Dois Irmãos. Após aplicar o diagnóstico foi proposto um plano de ação onde se definiu metas e objetivos, as atividades que devem ser realizadas, designar os responsáveis por desenvolver cada uma e acompanhar o andamento das ações que visem o melhoramento do desempenho da empresa levando eficiência no trabalho com fins de facilitar as tarefas e aumentar a demanda e conseqüentemente, o faturamento da mesma.

Todas as ações realizadas no decorrer do estágio foram de grande importância tanto para a formação pessoal e profissional do acadêmico quanto para a viabilização das melhorias administrativas da empresa, a otimização da produção e, em consequência o aumento dos lucros.

2. ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Schneider (2009), a análise de mercado se compõe pela coleta de dados e informações a respeito de um determinado mercado, parte ou segmento deste, com o objetivo de dar suporte para as decisões que devem ser tomadas. Por isso, o empresário deve estar atento aos elementos e ao ambiente, buscando conhecimento e recursos para a implantação de seu negócio, visando o êxito no empreendimento. Esta ação é fundamental para que o empresário se familiarize com o mercado que vai dimensionar.

A análise de mercado reúne e estrutura informações relacionadas aos aspectos do macro ambiente, ambiente competitivo, ciclo de vida dos segmentos e produtos, grau de inovação. Esses aspectos serão abordados na sequência do trabalho.

2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL

O macro ambiente está relacionado ao ambiente externo à empresa, formado por várias variáveis incontroláveis que não possuem reação às ações da empresa, sendo eles os fatores políticos, econômicos, legais, tecnológicos, sociais, demográficos e tecnológicos, que mesmo não dependendo das reações da empresa, exercem influência em seu desempenho (SCHNEIDER, 2009).

Esses fatores podem causar impactos tanto positivos como negativos na empresa. É importante destacar a influência dessas variáveis na empresa, como por exemplo, no aspecto político sempre que há uma decisão política que gera mudança tanto nas leis como na economia, há uma reação que, dependendo do contexto pode ser positiva ou negativa.

A Serralheria Dois Irmãos está localizada num ponto estratégico à margem da rodovia, no entanto com a expansão populacional a construção de moradias no entorno, está forçando a mudança da empresa para outro local em virtude da preservação do bem estar dos moradores.

2.2 APRESENTAÇÃO SETORIAL

A Apresentação Setorial no conceito de Schneider (2009), está relacionada ao ambiente externo à empresa, porém apresenta possíveis reações às ações da empresa. Ela tem por objetivos entender a dinâmica dos mercados, conhecer as forças atuantes na competição da indústria alvo, identificar os fatores de risco e oportunidades de investimento e avaliar o desempenho do setor.

A apresentação setorial segue alguns passos: a descrição do mercado para o entendimento do ambiente, a descrição das empresas para que se possa entender os competidores, análise das forças estruturais do mercado e o estudo do papel do governo para o entendimento das regras, a análise do posicionamento estratégico para o entendimento do comportamento dos concorrentes.

2.2.1 Cinco Forças de Porter

Segundo Schneider (2009), Michael Porter identifica em seu livro *Estratégia Competitiva*, cinco forças que influenciam o potencial de lucro num determinado segmento. A análise das cinco forças visa identificar a intensidade de cada uma delas e o impacto das mesmas na empresa, se positivo ou negativo, sendo possível caracterizar, respectivamente, oportunidades e ameaças.

As forças identificadas por Porter são as seguintes: nível de rivalidade dos concorrentes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, facilidade para entrada de novos concorrentes e propensão de troca por produtos substitutos.

A seguir vamos conhecer os aspectos básicos de cada uma dessas forças.

2.2.1.1 Rivalidade entre Concorrentes

Na visão de Schneider (2009), o nível de rivalidade entre os concorrentes se caracteriza pela observação se os concorrentes são numerosos ou bem equilibrados, pelo crescimento lento da indústria e pelos custos fixos ou de armazenagem altos.

Se o cliente não tem percepção de diferenças entre as marcas, pode haver uma tendência a uma intensa concorrência de preços. Outra característica é a capacidade aumentada em grandes incrementos: se o incremento de capacidade tiver que ser maior do que a demanda dos períodos imediatos a este incremento, haverá excesso de oferta, pressionando os preços para baixo. Essa concorrência pode ser positiva fazendo com que esteja sempre se buscando a melhoria na qualidade dos produtos oferecidos e novas tendências de uso dos mesmos.

Nesse campo a empresa em estudo, apresenta diferencial no seu produto, garantindo preço justo e facilitando o pagamento, sendo pontual na entrega e instalação do produto.

2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes

Schneider (2009) destaca que o poder de negociação entre os clientes é definido por Hionaski (2017), como a capacidade que os clientes têm em barganhar com as empresas do setor. Ou seja, essa força de Porter tem total relação com a decisão de compra do consumidor, que leva em conta os atributos do produto, principalmente aqueles relacionados à qualidade e ao preço.

Os clientes possuem mais poder, em situações de compra de um determinado setor em grande volume, quando os produtos são padronizados não havendo grandes diferenças entre eles, quando não se espera muita margem de lucro no setor e quando há a fabricação do produto pelo próprio cliente (Schneider, 2009).

Quando o cliente possui abertura para negociar e oportunidades de adquirir o produto em escala maior e padronizada, há uma preferência quanto ao investimento naquele determinado setor.

A empresa em destaque busca estar atenta ao desejo do consumidor, atendendo às suas expectativas e necessidades, levando eficiência e qualidade no produto oferecido.

2.2.1.3 Poder de Negociação dos Fornecedores

Quanto ao poder de negociação dos fornecedores, Schneider (2009) cita Hionaski (2017), que em sua colocação diz que assim como os clientes, os fornecedores podem realizar negociações, ocorrendo em outros tipos de situações, como por exemplo, quando há poucos fornecedores para atender aquele mercado, quando os produtos são diferenciados ou exclusivos ou se a troca de fornecedor irá representar um alto custo para a empresa, quando o setor de negócios não possui representatividade no faturamento do fornecedor.

A empresa de fabricação de grades e portões busca estar sempre em contato com os fornecedores visando adquirir a confiança e fidelidade através do cumprimento dos acordos realizados como prazo de pagamento e aquisição dos produtos, mas também busca estar aberta a novos fornecedores que atendam às exigências de qualidade e bom preço.

2.2.1.4 Ameaça de Produtos Substitutos

A ameaça de produtos substitutos, segundo a colocação de Hionaski (2017), são produtos concorrentes que não são iguais aos da sua empresa, mas atendem a uma necessidade similar dos consumidores. Conforme Schneider analisar esse produto é importante para verificar as ameaças que ele representa. Essa situação surge especialmente nos mercados extremos, mas volta ao equilíbrio após determinado período de tempo.

Para que a empresa estabeleça um patamar de confiabilidade com o cliente deve sempre estar atenta aos produtos concorrentes, inovando em suas produções e oferecendo seus produtos de forma eficiente.

A Serralheria Dois Irmãos, está em constante aperfeiçoamento buscando dar qualidade e visibilidade aos seus produtos. Além de produzir seu produto tradicional, as grades e os portões, investe em novos produtos como instalações de galpões agrícolas, fornos a lenha, floreiras, bancos de jardim, etc.

2.2.1.5 Ameaça de Novos Entrantes

Segundo Schneider (2009), se a entrada de novos investidores em um determinado segmento está fácil, certamente haverá maior número de concorrentes. Para isso, deverão ser analisados alguns pontos, como barreira de entrada, economias de escala, diferenciação de produtos, políticas governamentais e retaliações previstas.

Na empresa em observação, há uma preocupação com a melhoria no atendimento e na variedade e diferenciação dos produtos oferecidos, buscando a excelência de seus produtos e sua credibilidade no mercado consumidor.

2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO

Schneider (2009) sugere que a análise estratégica deve ser realizada através de uma pesquisa junto aos fornecedores, através de catálogos, listas telefônicas, revistas especializadas e, cada vez com mais frequência de portais da Internet.

Além dessas citadas, outras situações viáveis para conhecer fornecedores é comparecer a feiras e exposições do ramo: esses eventos geralmente são ótimas fontes de informação sobre as novidades do mercado (SCHNEIDER, 2009).

2.3.1 Mercado Consumidor

Segundo Schneider (2009), o mercado consumidor representa o conjunto de consumidores (homens, mulheres, adultos, crianças, empresas públicas ou privadas) que comprarão suas mercadorias ou utilizarão os serviços prestados pelo seu negócio.

É importante conhecer e levantar dados sobre o público consumidor dos produtos fornecidos pela empresa, pois através desses dados é possível saber o que produzir, o local adequado para as vendas, como realizar essas vendas e como está a provável demanda para o produto ou serviço (SCHNEIDER, 2009).

Essa força é representativa para a empresa, pois é o mercado consumidor que será responsável pela aceitação ou não dos produtos fornecidos pela mesma, assim se não houver consumidores para o produto não haverá sua produção.

A empresa Serralheria Dois irmãos, é uma pequena empresa familiar que se estabeleceu no mercado consumidor local e regional através da qualidade de seus produtos, da credibilidade e da pontualidade na entrega e instalação de seus produtos.

2.3.2 Mercado Concorrente

Sobre o mercado concorrente Schneider (2009), coloca que ele é formado pelas empresas que oferecem produtos ou serviços idênticos ou similares aos seus. É importante conhecer os concorrentes (diretos ou indiretos), seus diferenciais, público, produtos e serviços, valores, estratégias.

Fazer uma pesquisa completa do mercado concorrente certamente auxiliará na compreensão do estágio em que seu mercado se encontra, assim como no desenvolvimento de estratégias eficazes. A concorrência não deve ser vista como algo ruim, pois ela incentiva e mobiliza o mercado a criar novas estratégias de compra e venda de seus produtos (SCHNEIDER, 2009).

O mercado concorrente exerce influência na empresa a partir do momento em que oferece seus produtos similares com melhor qualidade, pois habilita a empresa a buscar novas alternativas de melhoria de seu produto ou serviço oferecido ao mercado consumidor.

Ao oferecer produtos de qualidade e pontualidade na entrega e instalação a Serralheria Dois Irmãos, garante ao consumidor a preferência na aquisição de seus produtos.

2.3.3 Mercado Fornecedor

O mercado fornecedor é indispensável para que uma empresa se mantenha atuando e prosperando. Ele é composto pelos fornecedores que oferecem matéria-prima, equipamentos, embalagens e outras mercadorias necessárias para o funcionamento da empresa (Schneider,2009)

O mercado fornecedor é responsável pela distribuição dos produtos para a manutenção da empresa, este deve ser comprometido com a qualidade, pois dele é

que vai se obter a matéria prima para a confecção dos produtos oferecidos ao consumidor.

Quanto ao mercado fornecedor, a Serralheria Dois Irmãos adquire a matéria-prima com fornecedores da região buscando melhor preço e qualidade para que seus produtos atendam a demanda de seus clientes.

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A Análise estratégica, segundo Pinto (2012), tem associado um diagnóstico estratégico, que compreende duas fases distintas de análise - interna e externa – onde são descritas as ferramentas mais adequadas e o porquê dessas escolhas. A análise interna evidencia aquilo que a empresa sabe e pode fazer, correspondendo à identificação dos recursos, competências, forças e fraquezas da organização. Quanto aos fatores externos a empresa atua numa envolvente externa em que assume por regra uma posição passiva face a elementos externos, como é o caso da regulamentação.

A sequência apresenta ferramentas de gestão capazes de otimizar a análise estratégica na empresa.

3.1 MATRIZ BCG

A Matriz BCG, segundo Periard (2015), foi criada nos anos 70 por Bruce Henderson e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos gestores de marketing e vendas. É uma matriz no padrão 2x2 e auxilia na gestão eficiente da empresa, para análises de portfólio de produtos e unidades de negócios, tendo como base o ciclo de vida do produto.

Para que seu uso seja eficaz é preciso que o departamento de marketing domine essa ferramenta e a utilize corretamente, pois vai auxiliar a empresa a analisar os produtos que são comercializados pela mesma, identificando aspectos importantíssimos para a manutenção destes. Essa ferramenta pode ajudar a detectar a possibilidade de crescimento de um produto, a sua condição perante o fluxo de caixa, a aceitação do consumidor, etc (PERIARD,2010).

QUADRO 1 – Matriz BCG

ESTRELA	EM QUESTIONAMENTO
INSTALAÇÃO PARA AUTOMATIZADOR PARA PORTÕES	FABRICAÇÃO DE ESTRUTURAS METÁLICAS
VACA LEITEIRA	ABACAXI
PORTÕES	CONSERTOS EM GERAL

FONTE: o autor, 2020

A Matriz BCG é um instrumento que permite observar através da análise gráfica a realidade comercial positiva e/ou negativa dos produtos ou dos serviços prestados, ajudando na tomada de decisão da empresa.

No caso específico da empresa Serralheria Dois Irmãos podemos fazer a seguinte análise:

ESTRELA: representa produtos que geram receita alta, mas exigem alto investimento, este produto na empresa em questão, é o serviço de instalação de motores para portões. Esse produto demanda um custo maior, mas a sua receita também é alta.

EM QUESTIONAMENTO: esses produtos geram um bom lucro, mesmo necessitando de um certo grau de investimento. Podemos citar a fabricação de estruturas metálicas pois na empresa ainda está em fase de concretização e início de produção.

VACA LEITEIRA: são os serviços realizados pela empresa que geram uma boa receita sem a necessidade de investimento alto, estando já estabelecidos e conhecido do consumidor. No caso da serralheria temos a fabricação de portões.

ABACAXI: é representado pelos serviços que não apresentam boa margem de lucro e não são muito requisitados na empresa, no caso se refere aos consertos em geral.

A matriz BCG, permite fazer uma análise do mercado e como a empresa se comporta, favorecendo a criação de novas estratégias e traçar metas para investimentos futuros evitando a queda da empresa.

3.2 MATRIZ SWOT

Para entender a importância dessa matriz, segundo Paulillo, é necessário entender o significado da sigla SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Essas palavras significam em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Esse conceito pode ser assim explicado: a análise do ambiente externo é que determina suas forças e fraquezas e a análise do ambiente interno é que possibilita a definição das oportunidades e ameaças.

O uso da ferramenta Análise SWOT é razoavelmente simples. O mais difícil é identificar os reais pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que o negócio está enquadrado (SEBRAE,2011).

QUADRO 2 – Matriz SWOT

	ELEMENTOS POSITIVOS	ELEMENTOS NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>FORÇAS</p> <p>Reputação de produtos ou serviços</p>	<p>FRAQUEZAS</p> <p>Baixa visibilidade (a empresa não investe em propaganda)</p>
FATORES EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Contrato com empresas maiores (terceiros)</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Concorrência predatória (disputa de preços)</p>

FONTE: o autor, 2020

Esta ferramenta permite ao administrador a facilidade na análise do cenário de sua empresa, no que se refere às forças, fraquezas, levantamento das oportunidades e ameaças que se referem tanto à sua empresa quanto ao ambiente de sua abrangência. Analisando a empresa Serralheria Dois Irmãos pode-se identificar:

FORÇAS: A reputação de produtos ou serviços realizados pela empresa, tais como a fabricação de portões e grades e a instalação da automatização para portões eletrônicos.

FRAQUEZAS: baixa visibilidade na mídia. A empresa não emprega investimentos em propaganda na mídia e redes sociais.

OPORTUNIDADES: contrato com empresas de porte maior, terceirizando seus serviços. Essa variação de cenário pode permitir uma diversidade na realização de serviços.

AMEAÇAS: é um fator externo que de alguma forma pode desestabilizar a empresa. Assim podemos citar neste caso específico a concorrência predatória, onde a disputa de preços pela concorrência pode ser desleal, oferecendo produtos de baixa qualidade por menor preço.

Ao fazer uma análise criteriosa da matriz SWOT, o administrador pode ter uma visão concreta da realidade da empresa e traçar metas eficientes para o sucesso do empreendimento.

3.3 MATRIZ ANSOFF

A Matriz Ansoff, segundo Borges (2017), é um método criado por Igor Ansoff, na década de 50, que tem como objetivo, avaliar a situação de mercado do negócio. Nessa matriz específica, as variáveis estudadas são referentes ao portfólio de produtos e serviços de um negócio levando em consideração se o mercado que está sendo atendido é novo ou já existente, assim como o produto/serviço avaliado é algo novo ou já existente. Essa matriz é uma das ferramentas que deve ser utilizada principalmente em planejamentos estratégicos, pois ela vai gerar insumos para a criação de estratégias concisas para cada tipo de produto.

A matriz Ansoff nada mais é do que a avaliação do portfólio da empresa de produtos em dois eixos: Produtos vs Mercados. Sendo as colunas separadas por Novo ou Já Existente. Esses cruzamentos vão apontar a estratégia a seguir, seguida pelos produtos que estão em cada quadrante (BORGES, 2017).

QUADRO 3 – Matriz ANSOFF

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADOS	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS	DIVERSIFICAÇÃO

FONTE: o autor, 2020

Analisando a Matriz Ansoff, de acordo com a realidade da empresa Serralheria Dois Irmãos, pode-se perceber a preocupação em criar novas estratégias de melhoria da sua produção.

PENETRAÇÃO DE MERCADOS: a Serralheria Dois Irmãos, possui um mercado estável na sua área de atuação, onde o item de maior relevância é a fabricação de portões e grades para fachada.

DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS: a empresa tem como meta a penetração no mercado das cidades vizinhas, intensificando investimento no marketing digital para a divulgação de seus produtos.

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO: está em estudo a fabricação de estruturas pré-montadas para a construção de galpões agrícolas, visto que a região tem grande investimento na área agrícola.

DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTO: diante da fragilidade do mercado financeiro, é de interesse da empresa diversificar os seus produtos, investindo na fabricação de fornos a lenha para uso doméstico.

4. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

A Serralheria Dois Irmãos, onde foi realizado o estágio, trabalha com a fabricação de portões e grades em geral, realizando projetos sob encomenda para os mais diversos setores da construção civil. No entanto, a região favorece para que se expanda a produção em outros setores da metalurgia.

Uma dessas alternativas é investimento na área de barracões pré-moldados para instalações rurais, visto que a região tem vocação agrícola e onde a instalação de indústrias está crescendo a cada dia.

Também há a possibilidade de se expandir para a confecção de outras peças como fornos a lenha, floreiras ornamentais, armações para mesas e cadeiras rústicas, entre outros. Observa-se que a mão-de-obra e as instalações da fábrica favorecem esse tipo de atividade.

Nos dias atuais faz-se necessário a diversificação das atividades pois quando um produto está em baixa há a alternativa de um outro para compensar o lucro e manter a empresa sustentável.

5. ORGANIZAÇÃO

Para atingir os resultados pretendidos toda empresa necessita de organização. Neste tópico será tratado algumas características que se destacam no sistema organizacional da Serralheria Dois Irmãos.

5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Serralheria Dois Irmãos é uma empresa familiar administrada pelos membros de uma mesma família. Está localizada na cidade de Kaloré, à Rua Regina Fantachole, nº 68- Conjunto Cohapar 1.

Atua no ramo de fabricação de portas, portões, escadas, grades e serviços de metalurgia em geral.

Sua área de atuação abrange o município onde está localizada e as regiões vizinhas atendendo a pedidos diversos. Preza pela qualidade e beleza no design de seus produtos.

Está organizada numa área de 150m², possui 3 trabalhadores fixos que atendem a demanda de encomendas trabalhando 40h semanais e realizando horas extras remuneradas conforme a necessidade.

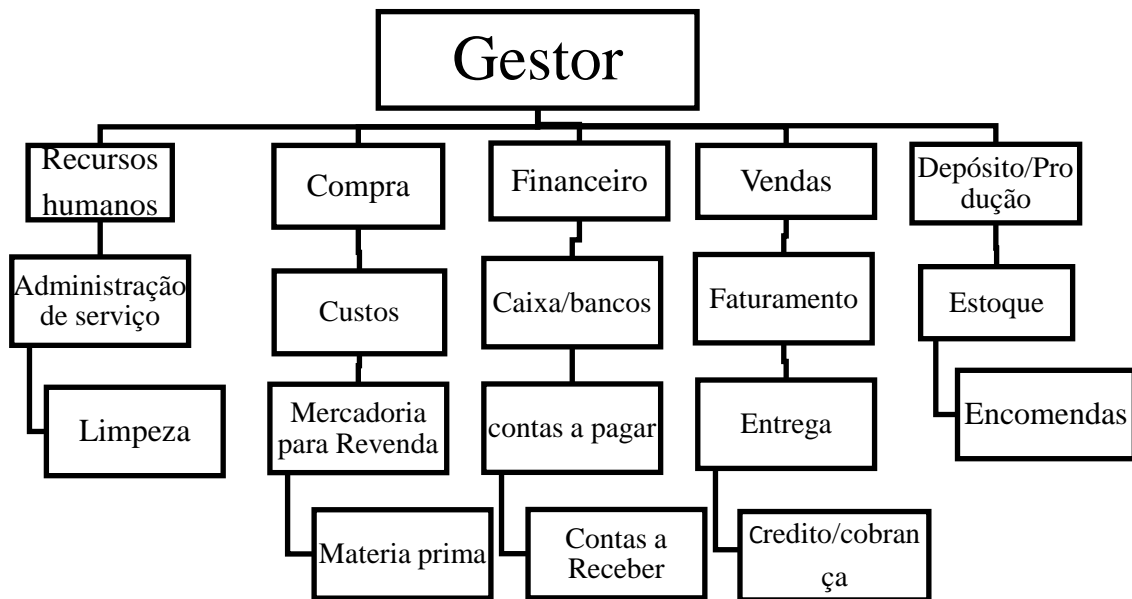
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Araújo (1994), o organograma é um gráfico que representa a estrutura formal da organização de uma empresa em um dado momento. Através do gráfico é possível visualizar de forma clara a divisão do trabalho, mediante o fracionamento da organização em unidades de direção, assessorias, superintendências, departamentos, divisões, seções, serviços, setores.

Nesse organograma, procurou-se mostrar a organização da Empresa Metalúrgica Dois Irmãos. Por ser de pequeno porte é mantida praticamente pela família, não há uma organização muito complexa, pois todos os serviços são realizados pelas mesmas pessoas.

Na figura 1 é apresentado o organograma da Empresa Serralheria Dois Irmãos, representando a estrutura da empresa e sua organização para a realização das atividades funcionais no dia a dia.

Figura 1- Organograma das atividades rotineiras realizada pela Serralheria Dois Irmãos.



Fonte: Autor do Trabalho, 2019

Na figura 1, está representado o organograma da empresa Serralheria Dois Irmãos. Onde procurou-se representar a organização funcional da empresa, buscando uma gestão eficiente e lucrativa. A organização do organograma permite a visualização prática dos setores e das atividades realizadas por cada um.

No setor de recursos humanos, as atividades em destaque são a gestão e organização do negócio e a realização da limpeza que é tarefa compartilhada pelos funcionários.

O setor de compras envolve as atividades de análise dos custos, a mercadoria em estoque para revendas e o controle de matéria prima disponível.

Quanto ao financeiro o gestor tem sob a responsabilidade os serviços de controle de caixa e atividades bancárias, a manutenção de contas a pagar e a receber.

Quanto às vendas, deve-se atentar ao faturamento, entregas e crédito/cobrança.

O setor de estoque/produção verifica e organiza o estoque e as encomendas para que o produto seja fabricado e distribuído de acordo com a demanda.

5.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS

A empresa Serralheria Dois Irmãos está organizada pelos setores: Recursos Humanos, Compra, Venda, Financeiro e Depósito e Produção.

- Recursos humanos é o setor responsável por cuidar da parte pessoal da empresa, tudo o que envolve pessoas e investimento em capacitação pessoal é cuidado por esse setor.
- Compras, sua finalidade é adquirir matérias-primas, insumos e demais suprimentos ligados à produção, dentro da qualidade especificada e nas condições mais vantajosas.

As compras são feitas de acordo com a demanda de produção, levando-se em conta o preço, a qualidade, prazo de pagamento e entrega. Os pedidos são realizados através de cadastros de fornecedores, por telefone e por visita de representantes.

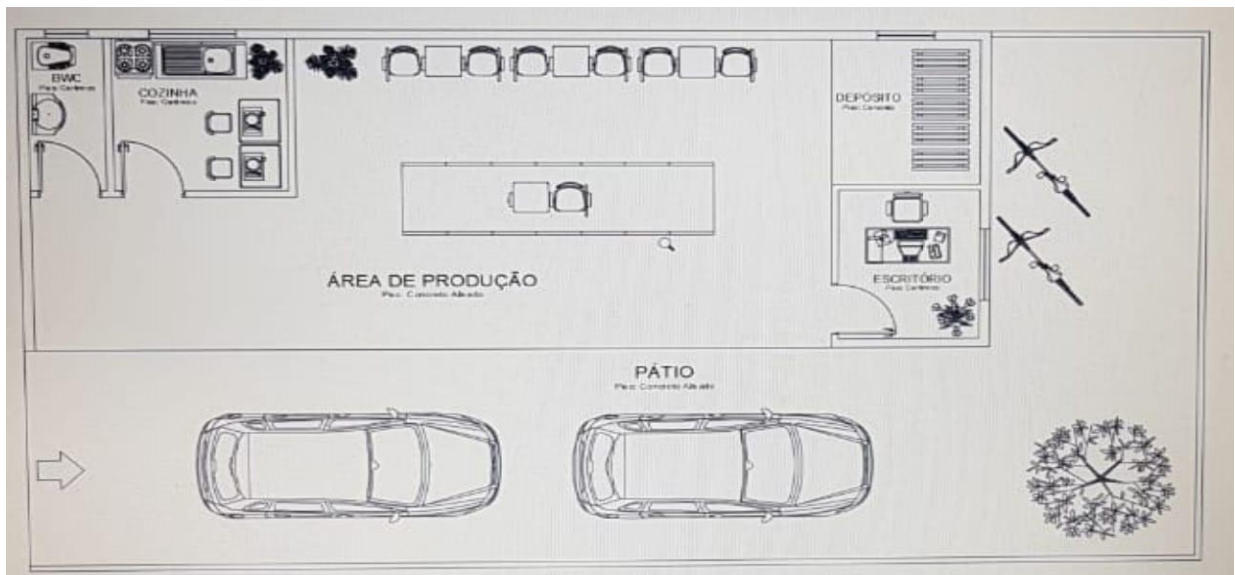
- Financeiro, é o setor responsável pela gestão de movimentação financeira da empresa, envolvendo todo o serviço bancário, pagamentos, movimentação de entrada e saída do caixa, enfim tudo o que se refere ao campo financeiro e de investimento.
- Vendas, é responsável pela organização dos produtos a serem vendidos, pelo faturamento, a expedição e entrega ao cliente e pelo crédito e cobrança dos serviços realizados.
- Produção/ Depósito, nesse setor ocorre a organização do que vai ser produzido e como será produzido, a quantidade de acordo com a demanda e o escoamento do produto produzido. Também ocorre o armazenamento e controle de materiais para a fabricação dos produtos já prontos para entregar ao cliente.

5.4 LAYOUT

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 dos funcionários e clientes e o transporte de mercadorias (BALLOU, Ronald H. 1995, p.95).

A empresa Serralheria Dois Irmãos está localizada em uma esquina, contendo uma porta de acesso ao escritório, um salão grande para a disposição das máquinas e equipamentos, uma sala para depósito dos materiais, banheiro e espaço para refeição dos funcionários.

Figura 02 planta baixa.



Fonte: Autor do trabalho, 2019

A disposição do espaço contribui para a eficácia no serviço facilitando a acessibilidade aos materiais, máquinas e equipamentos utilizados na fabricação de portões, grades e demais produtos para a empresa.

5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS

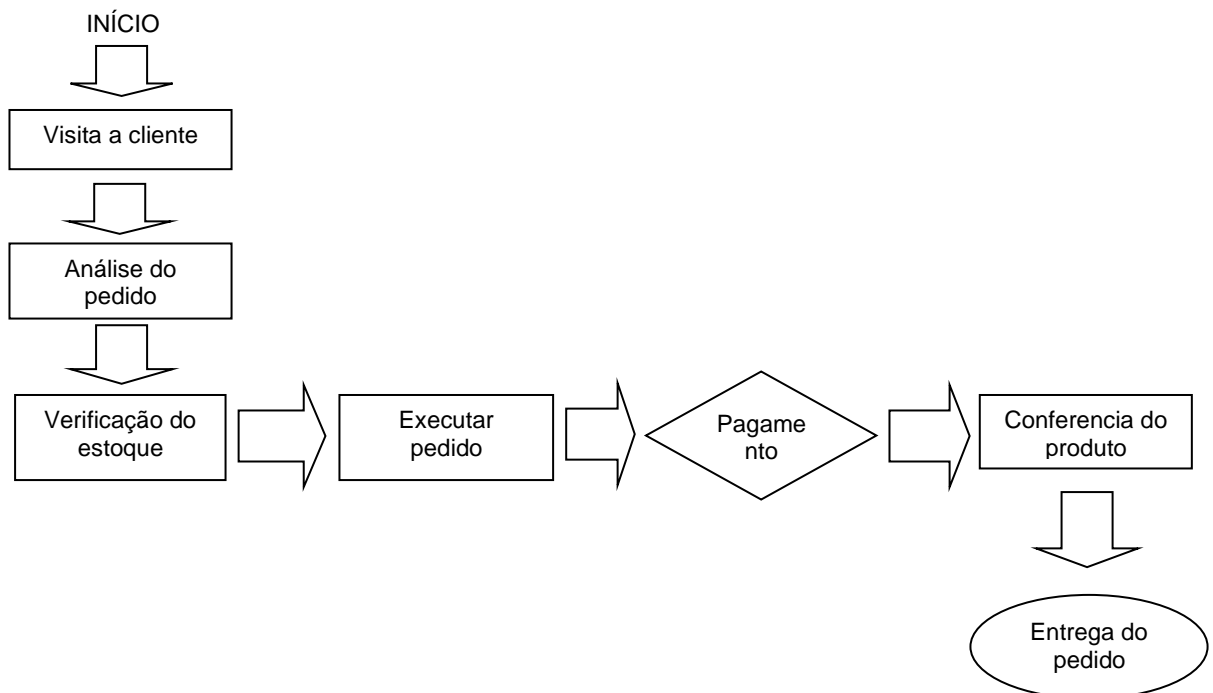
Segundo Corrêa e Corrêa, (2010), a gestão de operação é responsável pelo gerenciamento estratégico dos recursos humanos, tecnológicos, informais, etc, de

sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender às necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes.

Na empresa onde ocorreu o estágio foi observado que a gestão desses recursos é realizada pelo próprio dono que organiza, contrata, orça o serviço e repassa a demanda para os demais colaboradores visando qualidade e eficiência no trabalho realizado.

O Fluxograma horizontal tem por objetivo descrever os processos da empresa, desde o início de suas atividades até o final, essa representação é feita da esquerda para a direita.

Figura 03 Fluxograma horizontal.
















Fonte: O autor. 2019








A análise do fluxograma horizontal permite visualizar a sequência das ações diárias da empresa, onde no caso da Serralheria Dois Irmãos, as ações tem início com a visita ao cliente e após a análise do pedido, verifica-se o estoque para conferir se há material disponível para a concretização do pedido. Ao executar o pedido, há o pagamento pelo cliente, em parte, ou no valor total conforme o combinado. Após a conferência do produto, ocorre a entrega do pedido. O respeito pela ordem das ações proporciona mais agilidade e facilita a gestão da empresa.








O fluxograma vertical, segundo Chiavenato (2007), coloca em ênfase a rotina do processo, demonstrando as diversas tarefas ou atividades necessárias e o espaço percorrido para a execução das operações. O fluxograma vertical ou análise de processos descreve por meio de símbolos o procedimento executado.

Figura 04 Fluxograma Vertical.

Rotina-Fluxo Vertical		Símbolos
	Atual X	 Visitas
	Proposta	 Orçamento
Tipo de Rotina: Vendas		 Estoque
Empresa: Serralharia Dois Irmãos		 Produção
Efetuado por: David V. Ziola		 Entrega
Data: 13\11\2020		 Faturamento

Nº	SÍMBOLOS	FUNÇÃO OU FASES	DESCRIÇÃO DOS PASSOS OU FASES
		Vendas	Visita ao cliente
		Vendas	Visita ao fornecedor
		Vendas	Visita ao cliente
		Vendas	Análise do estoque
		Vendas	Produção do pedido
		Vendas	Revisão do pedido
		Vendas	Visita ao cliente

Nº	SÍMBOLOS	FUNÇÃO OU FASES	DESCRIÇÃO DOS PASSOS OU FASES
		Compra	verificar estoque
		Compra	listar os produtos
		Compra	tomada de preços
		Compra	orçamento
		Compra	fechamento
		Compra	conferencia
		Compra	pagamento

Nº	SÍMBOLOS	FUNÇÃO OU FASES	DESCRIÇÃO DOS PASSOS OU FASES
		Produção	analise do pedido
		Produção	planejamento
		Produção	desenho
		Produção	execução
		Produção	entrega
		Produção	pagamento
		Produção	reposição do estoque

Fonte: o Autor, 2019

O fluxograma vertical permite visualizar a sequência das atividades executadas através da análise dos símbolos estipulados. Para cada setor é

planejado um fluxograma. No caso da Serralheria Dois Irmãos temos o setor de vendas, de compras e de produção.

No setor de vendas primeiramente é feita a visita aos clientes, ao fornecedor para a aquisição do material e de volta ao cliente, para a confirmação do pedido. Assim é realizado a análise do estoque e a concretização do pedido. Volta ao cliente para entregar o produto.

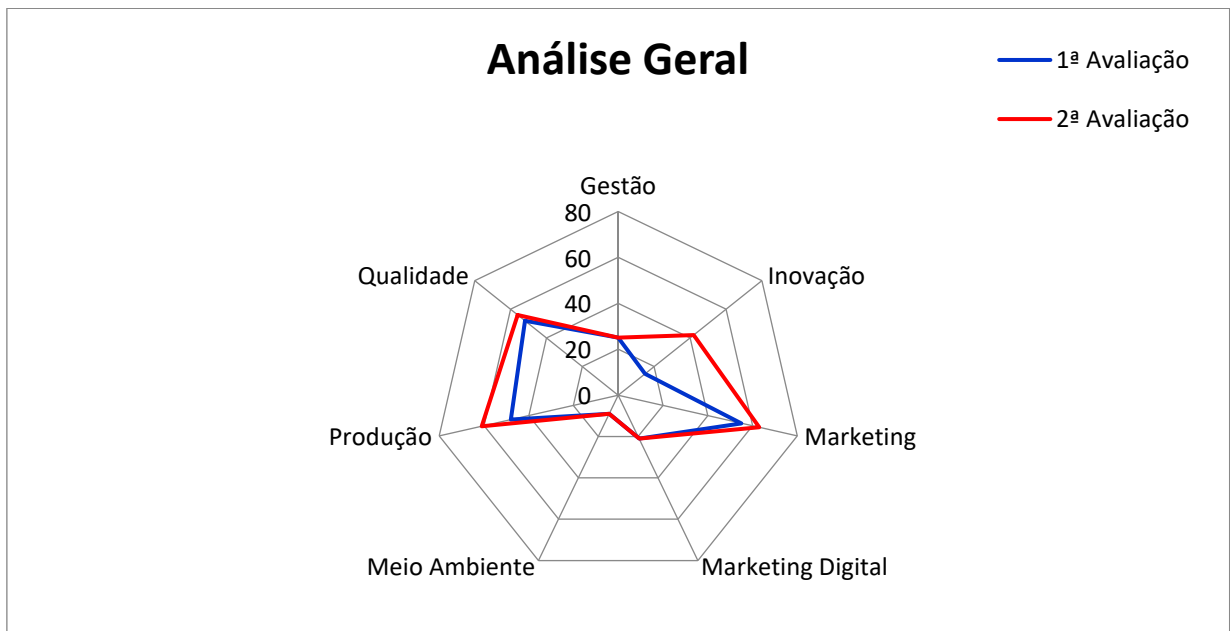
O fluxograma de compras mostra primeiramente a verificação do estoque, listagem dos produtos e tomadas de preço. Há então, a realização do orçamento, o fechamento do pedido, a conferência e o pagamento.

Quando se trata da produção, é feito a análise do pedido, o planejamento e o desenho do pedido. Parte-se então, para a execução, a entrega, recebe o pagamento e faz-se a reposição do estoque.

6. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

A empresa Serralheria Dois Irmãos é uma empresa familiar que atua no ramo da metalúrgica realizando serviços de solda, fabricação de portas, portões, grades e outros atendendo uma clientela que busca eficiência e satisfação na execução desses trabalhos e afins.

Figura 05 Análise Geral.



De acordo com o diagnóstico realizado na empresa foi gerado o gráfico radar com vistas a elaborar um plano de ação para as áreas analisadas: Gestão, inovação, marketing, marketing digital, meio ambiente, produção e qualidade que estão expostas a seguir.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

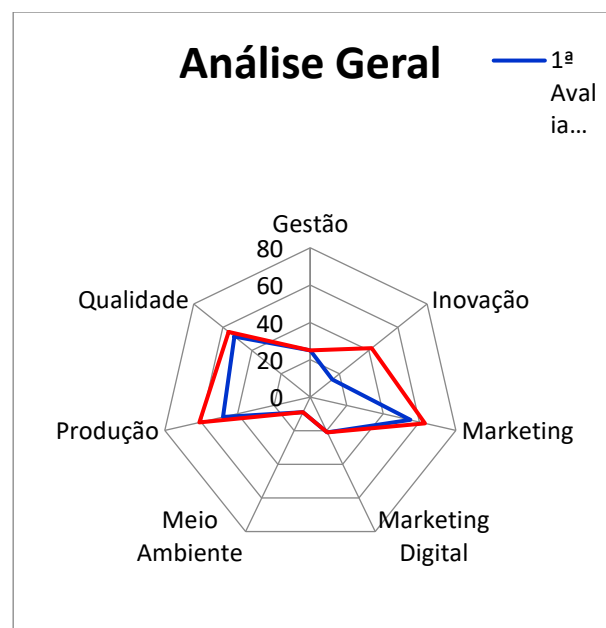
Analisando os dados obtidos pode-se concluir que a empresa está em fase de crescimento, buscando inovações tecnológicas, novos equipamentos para a agilidade e eficiência no trabalho e obtenção de melhores resultados.

1- Teoria da dimensão e da ação a ser proposta nessa dimensão; Com base nas informações coletadas foi proposto a empresa realizar algumas mudanças e focar em suas áreas mais fracas como por exemplo Meio Ambiente e marketing digital.

2- Gráfico radar da dimensão;

Quadro 04 Dados da análise do Diagnóstico empresarial.

	1ª Avaliação	2ª Avaliação
Gestão	25	25
Inovação	15	42
Marketing	55	63
Marketing Digital	21	21
Meio Ambiente	9	9
Produção	48	61
Qualidade	52	56



3- Explicação do gráfico radar: É possível observar que a empresa está focada apenas em três áreas distintas são elas: Produção, qualidade e marketing. Desta forma não está se atentando as demais, como mostra nosso gráfico da figura 04.

7.1 GESTÃO

No tocante a gestão, a empresa busca realizar as ações com eficiência, dividindo as tarefas e consultando os funcionários quanto a tomada de decisão a

respeito da demanda do serviço. O gestor, ou seja, o dono da empresa, realiza uma gestão com domínio de planejamento, coordena, motiva e orienta seus colaboradores para que alcancem as metas estipuladas.

7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

O sucesso e a aceitação de uma empresa dependem de seu investimento em inovação dos produtos. A Serralheria Dois Irmãos procura estar sempre inovando em oferecer novos produtos, investindo em materiais e designers que agradem a demanda dos consumidores.

7.3 MARKETING

O Marketing se refere a apresentação do produto de forma que possa satisfazer desejos e necessidades pessoais com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor atrativos. A empresa preza pela qualidade e beleza de seus produtos, com execução de trabalho eficiente e pontualidade na entrega.

7.3 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

O Marketing Digital/Virtual é o conjunto de atividades que uma empresa (ou pessoa) executa online com o objetivo de atrair novos negócios, criar relacionamentos e desenvolver uma atividade de marca (PEÇANHA, 2020).

A empresa está investindo na divulgação de seus produtos e serviços através das redes sociais e sites relacionados ao comércio.

7.5 MEIO AMBIENTE

A preocupação com o meio ambiente é uma realidade constante no mundo atual, onde se preza pela preservação e manutenção de um ambiente limpo e sustentável para a geração atual e pensando na geração futura. Nesse contexto, a empresa busca realizar suas atividades dentro das normas de segurança, respeitando a legislação ambiental.

7.6 PRODUÇÃO

É do setor de produção que se alimenta uma indústria. A partir da demanda de produtos fabricados, a empresa busca investir em melhorias tanto na parte física quanto pessoal e profissional de seus funcionários.

7.7 QUALIDADE

Um dos fatores que alavanca o lucro e a projeção do nome da metalúrgica Dois Irmãos é a preocupação com a qualidade de seus produtos, onde busca utilizar materiais de ótima qualidade e realizar um acabamento impecável em seus produtos.

8. PLANO DE AÇÃO

A elaboração do plano de ação tem como objetivo estabelecer algumas metas a serem realizadas pela empresa no intuito de melhorar sua produtividade, uma maior abrangência em sua área de atuação e conseqüentemente maior lucratividade com seus produtos. Foi dado destaque para as melhorias na área de gestão buscando maior eficiência nas ações do gestor. Na área de inovação de produtos se destacou o investimento de novos produtos com o objetivo de diversificar a produção. O investimento em Marketing é fundamental para a divulgação do produto, nesse sentido há uma preocupação em divulgar nos diferentes meios de mídia. A preocupação com o meio ambiente é uma preocupação constante, assim procurou-se desenvolver ações voltadas a essa dimensão. Enfim, ao destacar a produção também se preza pela qualidade do produto apresentado, voltado para a satisfação do consumidor.

Quadro 05 Plano de ação.

Código	Área	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
104	GESTÃO	Visão da Empresa	A visão não está definida.	Definir a visão da empresa	Elaborar junto ao proprietário	24 12 2019	David Vinicius Ziola	Na empresa	R\$ 150,00
118	GESTÃO	Objetivo da Empresa	O objetivo não está definido.	Definir objetivo empresa	Elaborar junto ao proprietário	24 12 2019	David Vinicius Ziola	Na empresa	R\$ 150,00
165	GESTÃO	Capacitação de Colaboradores	Os colaboradores são capacitados eventualmente.	contratar mais	abrir vaga	24 12 2021	David Vinicius Ziola	Na empresa	R\$ 1.500,00
210	INOVAÇÃO DE PRODUTO	Braintorm (tempestade de idéias)	Conhece o método mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.	introduziu o metodo	pesquisar	24 10 2019	David Vinicius Ziola	Na empresa	R\$ 100,00
225	INOVAÇÃO DE PRODUTO	Sugestões dos Funcionários	Não coleta sugestões e idéias.	ouvir sugestoes e ideias	fidbaak	24 10 2019	David Vinicius Ziola	Na empresa	R\$ 50,00
110	GESTÃO	Missão da Empresa	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.	expor a missão da empresa	quadros nas paredes	24 12 2019	David Vinicius Ziola	Na empresa	R\$ 200,00
302	MARKETING	Planejamento de Marketing	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.	manter atualizado	redes sociais	24 12 2019	David Vinicius Ziola	Na empresa	R\$ 50,00

Fonte: o autor, 2019

A elaboração do plano de ação teve como objetivo apresentar de forma organizada as ações que podem trazer avanço e lucro para a empresa. Procurou-se descrever em cada dimensão as propostas abordadas.

8.1 GESTÃO

Na dimensão relacionada a gestão a empresa necessita definir sua visão, objetivo e principalmente sua missão.

8.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Uma empresa tem maior possibilidade de obter sucesso quando investe na inovação de seus produtos, conhecer novos métodos e o mais importante ouvir seus clientes.

8.3 MARKETING

A empresa está localizada à margem da rodovia o que favorece a visualização da mesma pelos usuários da rodovia. Assim é viável a divulgação por meio de outdoor e também utiliza as redes sociais.

8.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

Numa época em que os meios digitais fazem parte de forma intensa da vida cotidiana das pessoas, é de grande utilidade a divulgação da empresa através das mídias virtuais. Dessa forma pretende-se investir em divulgação virtual para que possa atingir diretamente o usuários desses meios.

8.5 MEIO AMBIENTE

Investir na preservação do meio ambiente é estar preocupado com a preservação da qualidade de vida no presente e no futuro. A empresa, está começando a se preocupar com seus resíduos sólidos como sobras de ferro e restos de insumos estando armazenando estes materiais de forma correta e destinando a locais corretos.

8.6 PRODUÇÃO

Em relação à produção, a empresa busca aumentar sua demanda, através da ampliação do espaço físico, aquisição de equipamentos novos e modernos para substituir alguns que já estão depreciados, visando assim manter a qualidade do atendimento e a pontualidade na entrega visando atender a demanda de pedidos.

8.7 QUALIDADE

Para manter o nível de qualidade de seus produtos, a empresa busca adquirir matéria-prima de primeira linha através de fornecedores confiáveis.

9. CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Analisando a rotina diária da empresa, é possível prever que as ações a serem realizadas devem obedecer a ordem de serviços contratados e prestados, visto que o trabalho é realizado conforme a demanda, não havendo a possibilidade de armazenar produtos prontos em estoque. A atividade da empresa prioriza a execução do serviço na área de produção realizando também, a instalação do produto quando necessário.

Quadro 06 Cronograma de ações.

AÇÃO	QUANDO ?	CUSTO?	SITUAÇÃO?
Definir a visão da empresa	24\12\2019	R\$150,00	Concluído
Definir objetivo empresa	24\12\2019	R\$ 150,00	Concluído
Contratar mais funcionários	24\12\2021	R\$ 1500,00	Em execução
Introduzir novos métodos	24\10\2019	R\$ 100,00	Concluído
Ouvir sugestões e ideias	24\10\2019	R\$ 50,00	Concluído
Expor a missão da empresa	24\12\2019	R\$ 200,00	Concluído
Manter atualizado	24\12\2019	R\$ 50,00	Concluído

FONTE: o autor, 2020

No plano de ação foram elencadas algumas propostas a serem realizadas pela empresa no período de 24/10/19 a 24/12/2021.

10. VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

Para a concretização de um empreendimento, deve-se fazer uma análise criteriosa da Viabilidade Financeira ou Operacional, aplicando os indicadores referentes a custos, métodos de custeio e dos instrumentos fiscais.

10.1 INVESTIMENTOS

Investimento conforme Cherobim, Junior e Rigo (2005), é toda aplicação de capital em algum ativo, tangível ou não, para a obtenção de determinado retorno no futuro. Um investimento pode ser a criação de uma nova empresa, ou pode ser um projeto em empresa já em andamento.

O investimento financeiro, segundo Hoji(2011), é a aplicação de dinheiro em ativos de natureza financeira. Podendo ser dividido em dois tipos, os investimentos temporários, que se refere às aplicações de liquidez imediatas, títulos e valores mobiliários de curto prazo, títulos, valores mobiliários de longo prazo e investimentos permanentes, que se referem aos ativos de longo prazo, como terrenos, patentes, marcas, participações em empresas controladas ou coligadas.

Diante da demanda de encomendas a empresa está investindo na diversificação de seus produtos, também no aumento da produção, Marketing na mídia e contratação de novos funcionários.

10.2 CUSTOS

Os custos de uma empresa são definidos por Junior (1999), como sendo todos os insumos utilizados na geração de um produto ou serviço. “Custos são gastos relativos aos bens e serviços consumidos na produção de outros bens e serviços”. Os custos são ligados ao processo produtivo,(geração do produto ou serviço)

Os custos são gerados por meio da utilização dos insumos necessários para a produção. A produção dos produtos passa por diversos processos necessários para que o mesmo esteja pronto. Junto com o produto acabado, através do sistema de informação de custos, obtêm-se os valores dos custos dos materiais que foram utilizados na sua produção.

Os materiais são os objetos ou produtos utilizados no processo de fabricação e são classificados como materiais diretos e indiretos. Os materiais diretos são todos aqueles materiais utilizados no processo fabril e que integram os produtos fabricados, como ocorre com a matéria-prima e com os materiais secundários. Os materiais diretos são facilmente identificados em relação aos produtos fabricados tanto na quantidade quanto em seus valores.

Os materiais indiretos são aqueles que embora aplicados no processo fabril, não integramos produtos. Ao contrário dos materiais diretos, sua identificação em relação a cada produto não é tão simples, já que eles podem beneficiar a fabricação de vários produtos. Por isso a atribuição do custo desses materiais aos produtos somente será possível por meio de rateio.

Os custos podem ser diretos, indiretos, fixos ou variáveis. Como custos diretos, Callado e Callado(2002), define como aquele que são identificados com precisão no produto acabado, através de um sistema de medição cujo valor é relevante. Enquanto que os custos indiretos são aqueles relativos a vários produtos, mas que são alocados através de sistemas de rateios, estimativas ou outros meios de alocação.

Custos fixos são, obviamente, aqueles que não podem ser alterados a curto prazo e que, portanto, se mantêm constantes para qualquer nível de produção factível a curto prazo. Os custos variáveis são função da quantidade produzida. No início do processo produtivo, os insumos variáveis possuem produtividade crescente, já que têm à sua disposição recursos de capital ainda subutilizados. Essa crescente produtividade faz com que os custos variáveis subam menos rapidamente à medida que a produção se expande. No entanto, como o montante de capital disponível é fixo a curto prazo, haverá um ponto a partir do qual a produtividade destes insumos variáveis começará a declinar (IUNES, 2012 p. 240)

Abaixo relacionado alguns custos:

Custos Fixas :

- Aluguel.....R\$ 800
- Salários.....R\$ 3500,00

Despesas variáveis:

- Energia Elétrica.....R\$ 180,00

- CombustíveisR\$ 400,00
- FornecedoresR\$ 1200,00

Sabendo que os custos fixos não mudam durante o ano independente da quantidade produzida, ou seja, se produzir 10 ou 100 esses custos serão os mesmos ao contrário dos custos variáveis que mudam conforme a quantidade que é produzida.

10.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO

O artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações), instituiu a Demonstração do Resultado do Exercício, que tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses.

De acordo com a legislação, as empresas deverão na D.R.E. discriminar: a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos; a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto; as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais; o lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais; o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto; as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e as contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados; o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social .

Na determinação da apuração do resultado do exercício serão computados em obediência ao princípio da competência: a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente de sua realização em moeda; b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

Quadro 07 DRE.

Serralheria 2 Irmãos	
DRE em 31 de Dezembro de 2019	
Receita Bruta de Vendas	18.256
Impostos s/ Vendas (ICMS, PIS, Cofins e ISS)	-8.238
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	10.018
Custo dos Produtos e Mercadorias Vendidas	1.590
LUCRO BRUTO	11.608
Despesas com Vendas	1.977
Despesas Gerais e Administrativas	0
Impostos e Taxas	1.023
Despesas com Depreciações e Amortizações	0
Equivalencia Patrimonial	271
Outras Receitas (Desp) Operacionais Líquidas	200
Receitas Financeiras	200
Despesas Financeiras	0
LUCRO OPERACIONAL	15.278
Receitas Não Operacionais Líquidas	59.606
LUCRO ANTES DO IMP E CONTR SOCIAL	74.884
Imp de Renda e Contr Social Corrente	0
Imp de Renda e Contr Social Diferido	0
LUCRO LÍQUIDO ANTES DA PART ADM	74.884
Participação dos Funcionários no LL	0
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	74.884

Assim, podemos analisar através das informações contábeis fornecidas na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) referente ao período de 01/01/2019 a 31/12/2019, que foi possível obter um Lucro Líquido do Exercício de R\$ 74,884,00. Além de ser possível identificar as demais informações do período apurado.

10.4 BALANÇO PATRIMONIAL

Os artigos 1.183 a 1.195 do novo Código Civil e as normas estabelecidas pela NBC T 19.41 de acordo com o CPC, definem que todas as empresas que exercem profissionalmente o comércio são obrigadas a elaborar o Balanço Patrimonial.

O Balanço Patrimonial deve apresentar os dados de Bens, Capital e Patrimônio. Para melhor compreensão os termos devem ser conceituados para que se possa fazer uma perfeita distinção entre eles.

Os bens são todas as coisas que o homem utiliza para satisfazer suas necessidades. Para a contabilidade, os bens são classificados em corpóreos e incorpóreos, também denominados materiais e imateriais. Os bens materiais são imóveis, móveis, máquinas, mercadorias, etc. enquanto que os imateriais são os créditos (valores a receber de terceiros), marcas, patentes, etc.

O termo Capital, em Contabilidade é utilizado habitualmente para representar a importância com que o proprietário do patrimônio inicia suas atividades. Essa importância inicial, pode sofrer modificações com o passar do tempo, pois o objetivo das organizações é exatamente o aumento de suas riquezas. A variação aumentativa do capital aparece em outras contas, como de Reservas ou Lucros, denominando-se Capital Real. Formando-se o patrimônio líquido que é a junção do capital inicial mais as reservas e os lucros decorrentes da atividade econômica.

O Patrimônio compõe-se de uma parte positiva (ativo-bens e direitos) e uma negativa (passiva- obrigações). Os componentes patrimoniais são formados pelos aspectos qualitativos e quantitativos.

No aspecto qualitativo, os componentes patrimoniais são classificados de acordo com a natureza e destinação de cada um dos bens, direitos ou obrigações que formam esse patrimônio, sendo representados por contas como: Caixa, Mercadorias, Contas a receber, Móveis, Máquinas, Imóveis, Contas a pagar, etc. Sob o aspecto quantitativo, o patrimônio representa um fundo de valores, exibindo de um lado, os valores positivos (bens e direitos) e, de outro, os negativos (obrigações).

O ativo patrimonial compreende as aplicações de capitais em bens e direitos, sendo que essa aplicação varia de acordo com a natureza da empresa. Enquanto que o passivo patrimonial compreende a origem dos capitais, ou seja, a fonte de onde provêm.

Para realizar um financiamento o empreendedor pode se utilizar de capitais próprios ou capitais de terceiros.

Os capitais próprios se distinguem por aqueles que tiveram sua origem fora do patrimônio e que foram fornecidas por seu titular e por aqueles que se originaram da própria atividade patrimonial, como lucros e reservas.

Os capitais de terceiros, são classificados de acordo com sua origem como débitos de financiamento, assumidos para ampliação e desenvolvimento da empresa, tais como os decorrentes de empréstimos bancários, emissões de debêntures e financiamentos obtidos a longo prazo.

Quadro 08 Balanço Patrimonial.

SERRALHERIA DOIS IRMÃOS			
Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2019			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante		Circulante	
Disponibilidades	10.018	Fornecedores	27.333
Contas a Receber	59.606	Financiamentos	0
Estoques	0	Debentures	0
Impostos a Recuperar	0	Salários e Contribuições Sociais	42.000
IR e Contr Social diferidos	1.023	Prov p/IR e Contr Social	10.307
Acordos Comerciais	0	Financiamentos Compra Imóveis	0
Fundos de Recebíveis	0	Aluguéis a pagar	9.600
Desp Antecipadas	0	Dividendos e Jrs s/ Cap Próprio	6.357
Outros	0	Outras Obrigações	0
TOTAL ATIVO CIRCULANTE	70.647	TOTAL PASSIVO CIRCULANTE	95.597
Não Circulante		Não Circulante	
Realizável a Longo Prazo		Exigível a Longo Prazo	
Contas a Receber	59.606	Financiamentos	0
IR e Contr Social diferidos	0	Quotas do fundo (FIDC)	0
Impostos a Recuperar	0	Debentures	0
Partes Relacionadas	0	Imp e Contr Recolher	1.023
Depositos Judiciais	0	Prov p/Contingencias	0
TOTAL DO REAL LP	59.606	TOTAL EXIG LP	1.023
Permanente		Patrimônio Líquido	
		PL	
Investimentos	10.650	Capital Social	26.083
Ágio na aquisição de Investimentos	0	Reservas de Capital	0
Outros	0	Reservas de Lucros	15.720
Imobilizado	2.300	Lucros Acumulados	6.300
Intangível	1.520		
Outros	0		
TOTAL DO AT PERMANENTE	14.470	TOTAL PL	48.103
TOTAL DO ATIVO	144.723	TOTAL PASSIVO+PL	144.723

Podemos considerar que o balanço patrimonial traz informações mais completas da empresa, como por exemplo, as informações financeiras, as disponibilidades, contas a receber e contas a pagar, assim como o capital

imobilizado, o lucro ou ainda o prejuízo de um período. Podemos dizer que através do Balanço Patrimonial podemos ver a “saúde” da empresa.

10.5 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de Caixa é um Instrumento de gestão financeira usado para projetar para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado. Quando a empresa possui os controles financeiros bem organizados, ele se torna um instrumento de fácil elaboração, podendo ser utilizado para controle e, principalmente, como instrumento na tomada de decisões.

O Fluxo de Caixa deve ser considerado como uma estrutura flexível, no qual o empresário deve inserir informações de entradas e saídas conforme as necessidades da empresa. Com as informações do Fluxo de Caixa, o empresário pode elaborar a Estrutura Gerencial de Resultados, a Análise de Sensibilidade, calcular a Rentabilidade, a Lucratividade, o Ponto de Equilíbrio e o Prazo de retorno do investimento.

O objetivo é verificar a saúde financeira do negócio a partir de análise e obter uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento e do estágio atual da empresa.

Quadro 09 Fluxo de caixa.

#NOME?	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	12.500,00	11.200,00	14.500,00	13.800,00	12.400,00	15.600,00	18.900,00	12.600,00	11.332,00	12.500,00	16.200,00	13.500,00
Contas a receber-vendas realizadas	5.600,00	4.500,00	6.200,00	7.800,00	5.200,00	6.500,00	4.200,00	3.250,00	2.500,00	4.600,00	5.000,00	4.256,00
Outros recebimentos	365,00	258,00	200,00	315,00	450,00	658,00	2.145,00	156,00	489,00	1.523,00	125,00	500,00
TOTAL DAS ENTRADAS	18.465,00	15.958,00	20.900,00	21.915,00	18.050,00	22.758,00	25.245,00	16.006,00	14.321,00	18.623,00	21.325,00	18.256,00
SAÍDAS												
Fornecedores	1.890,00	2.500,00	1.980,00	2.300,00	2.125,00	2.600,00	1.960,00	2.250,00	2.400,00	2.368,00	2.560,00	2.400,00
Folha de pagamento	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
INSS a recolher	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33
FGTS	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88
Retiradas sócios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos s/ vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aluguéis	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Energia elétrica	250,00	230,00	260,00	250,00	240,00	250,00	260,00	280,00	240,00	250,00	220,00	215,00
Telefone	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90
Serviços contabilidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Combustíveis	450,00	450,00	400,00	460,00	420,00	480,00	460,00	398,00	420,00	460,00	4.420,00	450,00
Manut. de veículos	200,00	30,00	250,00	10,00	0,00	95,00	125,00	0,00	18,20	130,00	0,00	36,00
Manutenção fábrica	0,00	150,00	30,00	180,00	0,00	0,00	48,50	60,00	90,00	256,00	0,00	126,00
Despesas diversas	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	60,00	40,00	0,00	0,00	20,00	0,00	30,00
Férias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13º salário	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Verbas para rescisão	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamento novos empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros pagamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DAS SAÍDAS	7.771,11	8.391,11	7.901,11	8.181,11	7.766,11	8.466,11	7.874,61	7.969,11	8.149,31	8.465,11	12.181,11	8.238,11
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	10.693,89	7.566,89	12.998,89	13.733,89	10.283,89	14.291,89	17.370,39	8.036,89	6.171,69	10.157,89	9.143,89	10.017,89
2 SALDO ANTERIOR			10.693,89	7.566,89	23.692,78	21.300,78	33.976,67	35.592,67	51.347,06	43.629,56	57.518,75	53.787,45
3 SALDO ACUMULADO (1+2)	10.693,89	7.566,89	23.692,78	21.300,78	33.976,67	35.592,67	51.347,06	43.629,56	57.518,75	53.787,45	66.662,64	63.805,34
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3+4)	10.693,89	7.566,89	23.692,78	21.300,78	33.976,67	35.592,67	51.347,06	43.629,56	57.518,75	53.787,45	66.662,64	63.805,34

O fluxo de caixa por sua vez tem a finalidade de demonstrar a movimentação mensal do caixa, movimentações essas que possa ser despesas fixas ou variáveis, assim como receitas obtidas tanto a vista como a prazo, podendo ser útil com informações para ter a rentabilidade de cada mês, planejamento de contas e estoque assim como a produção.

10.6 INDICADORES FINANCEIROS

Segundo Ventapane, (2019), os indicadores financeiros são métricos de performance, oriundos dos demonstrativos financeiros que abarcam um empreendimento. No ramo dos investimentos, os indicadores financeiros são essenciais. Eles são úteis para a tomada de decisão sobre qual investimento é o melhor a se fazer. Os dados podem ajudar o empresário a fazer um investimento em algo que dê o maior lucro possível.

Para se fazer uma análise dos indicadores financeiros de forma que ele seja útil, é necessário seguir alguns critérios.

Em primeiro lugar, deve-se avaliar o planejamento estratégico do negócio e verificar qual a necessidade atual do empreendimento. Para depois identificar quais serão os indicadores mais úteis para a empresa.

Após essa avaliação, deve-se escolher uma maneira de fazer o acompanhamento dos dados. Pode-se usar os relatórios financeiros para acompanhar os indicadores. A definição de um período para a avaliação para cada um dos principais indicadores é superimportante para acompanhar as métricas. Obtendo-se os resultados, as informações obtidas devem ser interpretadas de forma individual, pois cada empresa possui sua realidade própria.

10.6.1 Índices de Liquidez

Segundo Bona (2019), os índices de liquidez são índices que revelam situação de crédito da empresa para várias situações. A liquidez representa a facilidade que um ativo tem em ser convertido em dinheiro e, dentro de uma empresa, ela está ligada à solvência. Esses indicadores são de suma importância para observar a saúde da empresa e criar proteção patrimonial.

Para chegar até aos indicadores de liquidez, os gestores precisam reunir informações dentro do balanço patrimonial, pois somente com os dados do ativo e do passivo é possível calcular os índices sendo necessário a aplicação de uma série de fórmulas específicas (BONA,2019).

10.6.1.1 Liquidez corrente

O índice de liquidez corrente, conforme Bona (2019), mede a capacidade da empresa pagar suas dívidas de curto prazo. Seu cálculo é feito pela divisão de ativos circulantes da empresa (aqueles de curto prazo-menores de um ano), pelo passivo circulante (empréstimos, alguns impostos, fornecedores).

Para que esses valores sejam precisos, é importante que a empresa faça seu balanço periodicamente. O resultado do cálculo deve ser superior a 1, para que o gestor tenha a garantia de que a empresa estará preparada para cumprir com seus compromissos com terceiros. A liquidez corrente é calculada com a fórmula:

Liquidez corrente: ativo circulante / passivo circulante

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}} = 0,739008$$

$$\text{Liquidez corrente} = \text{R\$}70.647,00/95597 = 0,739008$$

Portanto a liquidez corrente mede a capacidade da empresa pagar suas dívidas de curto prazo, ou seja, para cada um real de dívida empresa tem R\$ 0,73 para quitar dívidas de curto prazo. Esse indicado quanto maior o índice indica uma maior liquidez da empresa.

10.6.1.2 Liquidez seca

Bona (2019), coloca que o índice de liquidez seca possui um índice bastante similar ao de liquidez corrente, com a diferença de que o estoque não é computado no cálculo do ativo circulante. Isso ocorre devido ao fato de o estoque representar um ativo que, às vezes, pode não estar atrelado diretamente ao patrimônio.

A função da liquidez seca é de informar ao gestor o valor real da liquidez do ativo circulante, mesmo que nada no estoque seja vendido ou utilizado.

Normalmente, o valor desse indicador fica bem próximo ao da liquidez corrente, porém sempre menor ou igual.

Seu cálculo é feito utilizando a fórmula conhecida da liquidez corrente. Neste caso, no entanto, retiramos o estoque do ativo circulante e completamos o cálculo dividindo o valor resultante pelo passivo circulante descrito no balanço patrimonial da organização.

Cálculo da liquidez seca:

$$\text{ativo circulante} - \frac{\text{estoque}}{\text{passivo circulante}} = 0,739008$$

$$\text{R\$ } 70.647,00 - 0 / 95,597,00 = \text{R\$ } 0,739008$$

Parecido com o índice de liquidez corrente porém exclui o estoque. Como na nossa empresa o estoque está zerado não obtivemos diferença nesse índice.

10.6.1.3 Liquidez geral

O indicador de liquidez geral, segundo Bona (2019), é aquele que está atrelado às competências de uma empresa no médio e longo prazo. Desse modo, seu cálculo abrange também o ativo e passivo da empresa que superam a estimativa de tempo de um ano dentro do balanço.

Com uma observação mais profunda desse indicador de longo prazo, o gestor poderá definir se nos últimos anos sua empresa está perdendo ou ganhando liquidez. Assim, poderá traçar planos para o financiamento de seus projetos no futuro, com previsões mais corretas. O cálculo da liquidez geral é realizado com a fórmula:

$$\text{ativo circulante} + \frac{\text{realizavel a longo prazo}}{\text{passivo circulante}} + \text{passivo nao circulante} = 1,3480$$

Esse índice retrata a saúde financeira de curto e longo prazo da empresa, indicando nesse caso que para cada um real de dívida a empresa tem R\$ 1,3480 para liquidez.

10.6.2 Índices de Endividamento

O índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais financiados pelos credores da empresa. O índice de endividamento é calculado pela fórmula:

$$\frac{\text{passivo total} \times 100}{\text{ativo total}} = 66,76$$

$$\text{R\$ } 96.620 / 144.723 * 100 = 66,76$$

A empresa obteve 66,76% deste índice. Cabe ressaltar que quanto maior o índice de endividamento geral, maior é o montante de capital de terceiros usados para gerar lucros e conseqüentemente será maior sua alavancagem financeira.

10.6.2.1 Índice de endividamento

Os índices de endividamento são utilizados para indicar o volume de dinheiro de terceiros usados para gerar lucro.

$$\frac{\text{capital de terceiros}}{PC + PNC + PL} \times 100 = 66,76$$

$$96.620/144.723$$

É importante ressaltar que quanto maior o endividamento de uma empresa, maior o risco de não conseguir cumprir com os pagamentos contratuais e quanto mais dívidas uma empresa usa em relação ao seu ativo total, maior será sua alavancagem financeira.

10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

O índice de cobertura de juros é um recurso utilizado para medir a capacidade da empresa de honrar o pagamento de seus juros. Percebe-se que quanto maior o índice de cobertura de juros, maior a capacidade da empresa de cumprir as obrigações de pagamento de juros.

Para calcular o índice de cobertura de juros é usado a fórmula:

$$\frac{\text{lucro operacional}}{\text{juros}} = 76,39$$

$$\text{R\$15.278,00} / \text{R\$ 200,00} = \text{R\$ 76,39}$$

Levando em consideração os valores acima descritos, podemos considerar que a empresa tem capacidade de honrar até esse limite de juros a ser pago.

10.6.3 Índices de Atividade

Os índices de atividade medem a velocidade com que diversas conta são convertidas em vendas ou caixa (entradas ou saídas).

10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

O prazo médio de recebimento é relacionado com as contas a receber, isto é, o tempo médio para o recebimento de contas devidas pelos clientes da empresa. Sua função é avaliar as políticas de crédito e cobrança. É definida através do cálculo:

$$\frac{\text{contas a receber}}{\text{receitas operacionais}} \div 365 = 1.191$$

59.606/18-256/365

Esse índice é usado para avaliar as políticas de crédito e cobrança da empresa. Indica o tempo médio para recebimento das contas devidos pelos clientes da empresa. A empresa deve rever sua política pois suas vendas estão concentradas a prazo.

10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento refere-se às contas a pagar. É o cálculo do tempo médio de pagamento das contas devidas ao fornecedor. O cálculo é realizado com a fórmula:

$$\frac{\text{duplicatas a pagar}}{\text{compras anuais}} \div 360 = 8.963$$

27.333/3,0493

Indica o tempo médio de pagamento das contas devidos ao fornecedor. A empresa conta com um prazo de pagamento de 8.963 dias.

10.6.3.3 Giro do estoque

O giro de estoque mede a atividade ou liquidez de estoque de uma empresa. Quanto maior for este índice, maior será o prazo que os diferentes itens do estoque permanecerão estocados, assim também será maior a necessidade de recurso financeiro para suportar as necessidades. O objetivo desse índice é apontar a eficiência com que os estoques são administrados e a agilidade operacional produtiva. Para tanto, usa-se o cálculo:

$$\frac{\text{custo das mercadorias vendidas}}{\text{estoque}} = 0,0$$

Com base dos dados fornecidos pela empresa foi verificado que não há estoque.

10.6.3.4 Giro do ativo

A função do giro do ativo geral é indicar a eficiência com que a empresa usa seus ativos para gerar vendas. Quanto maior o giro do ativo total de um negócio, maior a eficiência na utilização de seus ativos. O giro do ativo é definido pelo cálculo:

$$\frac{\text{vendas}}{\text{ativo total}} = 0,1261$$

18.256/144.723

Indica a eficiência com que a empresa usa seus ativos para gerar vendas. Quanto maior o giro do ativo total de um negocio, maior a eficiência na utilização de seus ativos.

10.6.4 Índices de Rentabilidade

Esses indicadores mostram que a empresa está dando retorno financeiro. Eles fazem parte dos indicadores de desempenho mais importantes de uma empresa, e é bastante consultado por sócios, investidores, gestores e outros públicos interessados no lucro da organização. Os índices de rentabilidade é uma demonstração do resultado do exercício na qual cada item é expresso como porcentagem de vendas.

10.6.4.1 Margem de lucro bruto

A margem de lucro bruto é o indicador que mede o percentual de cada real de vendas que resta após a empresa deduzir o custo das mercadorias vendidas. Para obter esse percentual, usa-se a fórmula:

$$\frac{\text{lucro bruto} \times 100}{\text{receita de vendas}} = 115,87$$

$$11.608/10.018$$

Indica que a empresa consegue 115,87% de margem de lucro bruto após a dedução do custo do seu produto.

10.6.4.2 Margem de lucro operacional

Esse indicador mede o percentual de cada real de vendas que sobra após a cobertura de todos os custos e despesas operacionais. A fórmula usada para o cálculo é a seguinte:

$$\frac{\text{lucro operacional} \times 100}{\text{receita de vendas}} = 152,50$$

$$15.278/10.018$$

Os indicadores da margem de lucro operacionais são considerados puros porque desconsidera os juros, os impostos e os dividendos. Indicando que a empresa obteve 152,50% de margem de lucro operacional.

10.6.4.3 Margem de lucro líquido

Este indicador mede o percentual de cada real de vendas que sobra após a cobertura de todos os custos, despesas, juros, impostos e dividendos. Seu cálculo é realizado com a fórmula:

$$\frac{\text{lucro disponível para acionistas ordinários} \times 100}{\text{receita de vendas}} = 747,49$$

$$74.884/10.018$$

Com os dados fornecidos pela empresa obteve-se 747,49% de sobra para a empresa após todos os pagamentos de custos, despesas, juros impostos e dividendos.

10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

O indicador Retorno sobre o Ativo Geral (ROA), também é chamado de Retorno sobre o investimento (ROI). Sua função é medir a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos recursos disponíveis.

$$\frac{\text{lucro disponível para acionistas ordinários} \times 100}{\text{ativo total}} = 0,51$$

$$74.884/144.723$$

O retorno sobre o ativo total foi de 51%.

10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

O Retorno sobre o Capital Próprio (ROE), mede o retorno obtido sobre o investimento dos acionistas ordinários na empresa. Para o cálculo desse índice se usa a fórmula:

$$\frac{\text{lucro disponível para acionistas ordinários}}{\text{patrimônio líquido dos acionistas}} = 1,55$$

$$74.884/48.103$$

O retorno sobre o patrimônio líquido foi de 155%.

10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é utilizado para apurar o momento exato em que a empresa atinge o ponto de cruzamento das receitas com os custos totais (fixa e variáveis). Esse é o ponto onde o lucro será 0 (zero). Quando a contabilidade chega a esse nível significa que todas as despesas fixas foram supridas pela margem de contribuição da quantidade pré-determinada.

A utilização do ponto de equilíbrio ajudará a apurar o nível de vendas que precisa ser mantido para liquidar os custos fixos e operacionais e também mensurar a lucratividade em diversos níveis de vendas.

O ponto de equilíbrio pode ajudar o administrador das pequenas empresas a identificar a quantidade mínima de vendas que precisa realizar para não obter prejuízo em seu empreendimento.

FÓRMULAS:

- $M.C.u. = P.V.u. - C.V.u.$
- $PEC = (C.F. / M.C.u.)$
- Onde:

M.C.u.= Margem de Contribuição unitária;

P.V.u. = Preço Venda unitário;

C.V.u.= Custo Variável unitário;

C.F.= Custo Fixo total;

PEC = Ponto de Equilíbrio Contábil.

Por se tratar de um micro empreendedor individual com prestação de serviços artesanais sob medida usamos dados da média do custo fixo para a realização do cálculo do ponto de equilíbrio da empresa.

$M.C.u. = P.V.u. - C.V.u.$ custo e despesa fixa dividido por 45%

$PEC = (C.F. / M.C.u.)$ $1950/0,45=4,333...$

Cada produto contribui com 4,33... reais para quitar os custos fixos da empresa.

10.8 REALIDADE X PROJEÇÕES

A análise dos indicadores financeiros da empresa Serralheria Dois Irmãos indicou que a empresa se encontra em fase de expansão, pois suas finanças apresentam boa margem de lucros e viabilidade de crescimento no mercado.

Há uma expectativa de aumento da produção no ramo de grades e portões em vista do investimento em marketing e mídias sociais. A empresa planeja também, diversificar seus serviços direcionando na fabricação de estruturas para galpões agrícolas em virtude da demanda na área. Diante da necessidade de espaço para a realização dos trabalhos a empresa está investindo na construção de um galpão próprio, visto que o atual é alugado.

A organização financeira obtida por meio da realização deste estágio e as sugestões acatadas serão de grande valia para a melhoria do empreendimento e sucesso da empresa.

Quadro 10 Projeção de gastos com a proposta.

#NOME?	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	12.500,00	11.200,00	14.500,00	13.800,00	12.400,00	15.600,00	18.900,00	12.600,00	11.332,00	12.500,00	16.200,00	13.500,00
Contas a receber-vendas realizadas	5.600,00	4.500,00	6.200,00	7.800,00	5.200,00	6.500,00	4.200,00	3.250,00	2.500,00	4.600,00	5.000,00	4.256,00
Outros recebimentos	365,00	258,00	200,00	315,00	450,00	658,00	2.145,00	156,00	489,00	1.523,00	125,00	500,00
TOTAL DAS ENTRADAS	18.465,00	15.958,00	20.900,00	21.915,00	18.050,00	22.758,00	25.245,00	16.006,00	14.321,00	18.623,00	21.325,00	18.256,00
SAÍDAS												
Fornecedores	1.890,00	2.500,00	1.980,00	2.300,00	2.125,00	2.600,00	1.960,00	2.250,00	2.400,00	2.368,00	2.560,00	2.400,00
Folha de pagamento	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
INSS a recolher	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33	52,33
FGTS	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88	32,88
Retiradas sócios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos s/ vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aluguéis	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Energia elétrica	250,00	230,00	260,00	250,00	240,00	250,00	260,00	280,00	240,00	250,00	220,00	215,00
Telefone	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90	95,90
Serviços contabilidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Combustíveis	450,00	450,00	400,00	460,00	420,00	480,00	460,00	398,00	420,00	460,00	4.420,00	450,00
Manut. de veículos	200,00	30,00	250,00	10,00	0,00	95,00	125,00	0,00	18,20	130,00	0,00	36,00
Manutenção fábrica	0,00	150,00	30,00	180,00	0,00	0,00	48,50	60,00	90,00	256,00	0,00	126,00
Despesas diversas	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	60,00	40,00	0,00	0,00	20,00	0,00	30,00
Férias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13º salário	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Verbas para rescisão	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamentos equip.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamento novos empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proposta plano de ação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	700,00
TOTAL DAS SAÍDAS	7.771,11	8.391,11	7.901,11	8.181,11	7.766,11	8.466,11	7.874,61	7.969,11	8.149,31	8.465,11	12.181,11	8.938,11
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	10.693,89	7.566,89	12.998,89	13.733,89	10.283,89	14.291,89	17.370,39	8.036,89	6.171,69	10.157,89	9.143,89	9.317,89
2 SALDO ANTERIOR			10.693,89	7.566,89	23.692,78	21.300,78	33.976,67	35.592,67	51.347,06	43.629,56	57.518,75	63.105,34
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	10.693,89	7.566,89	23.692,78	21.300,78	33.976,67	35.592,67	51.347,06	43.629,56	57.518,75	53.787,45	66.662,64	63.105,34
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	10.693,89	7.566,89	23.692,78	21.300,78	33.976,67	35.592,67	51.347,06	43.629,56	57.518,75	53.787,45	66.662,64	63.105,34

Fonte o autor.2020.

Com base nas informações extraídas do fluxo de caixa após as projeções de propostas de mudanças para a Serralheria Dois Irmãos, podemos concluir que é viável para empresa.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do estágio na Empresa Serralheria Dois Irmãos, localizada na cidade de Kaloré-Pr, no período de março de 2019 a novembro de 2020, proporcionou uma visão ampla da organização e funcionamento de uma empresa.

Através da Análise Macroambiental foi possível realizar a investigação do ambiente e formular critérios para delimitar as principais oportunidades e ameaças que serão priorizadas conforme seu grau de impacto na organização, sendo levados em consideração no momento de direcionar o mercado.

A apresentação setorial e as cinco forças competitivas conceituadas por Michael Porter, pesquisador que analisa as empresas e seus desempenhos, são de fundamental importância na formulação do conhecimento sobre a organização empresarial.

As cinco forças competitivas citadas por Porter são: o nível de rivalidade dos concorrentes, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a facilidade para a entrada de novos concorrentes e a propensão de troca por produtos substitutos.

Através da análise de segmento e da análise estratégica foi possível estabelecer parâmetros de organização e melhoria da empresa.

Realizando o Diagnóstico Empresarial foi possível demonstrar ao empresário uma visão global e dinâmica da empresa possibilitando a tomada de decisão de forma clara, simples e precisa quanto ao seu negócio.

Na empresa mantenedora do estágio foi possível observar os aspectos relacionados ao diagnóstico como as características funcionais, o plano de ação, o organograma, o fluxograma e as demais ações com o objetivo de facilitar as tarefas e aumentar a demanda e conseqüentemente, o faturamento da mesma.

Realizando o estudo da Viabilidade Operacional e Financeira foi possível fazer a comparação e aplicação dos conceitos na área de Administração, relatando as habilidades necessárias para o planejamento e melhoria do projeto financeiro, bem como sua implantação na empresa Serralheria Dois Irmãos.

A análise dos índices financeiros possibilitou a oportunidade do funcionamento da empresa de forma eficiente, cumprindo com seus compromissos com o consumidor e alavancar lucros e condições para investimento e continuidade do negócio.

Diante dos conhecimentos teóricos e da prática do cotidiano da empresa, há uma possibilidade de reflexão sobre os conceitos e paradigmas pré-estabelecidos com o conceito de melhoria da organização, produção e investimentos futuros.

Nesse contexto, nota-se que a empresa Serralheria Dois Irmãos, é uma empresa familiar que busca seu espaço no mercado consumidor. Diante dos dados analisados notou-se que está num bom nível de organização e tem todas as condições para a expansão do negócio inclusive com a melhoria de suas instalações e organização de sua contabilidade.

Ao estabelecer parâmetros que norteiam seu negócio através de dados concretos o empreendedor pode investir com segurança, pois quando a empresa investe em planejamento e assessoria trabalhando com dados reais e conhecimento empresarial, as chances de sucesso são bem maiores.

Este trabalho servirá de subsídio para que o empreendedor esteja atento à organização de sua empresa, realizando as modificações sugeridas no plano de ação e conseqüentemente obtendo vantagens para seu negócio.

Através da observação da estrutura organizacional e dos índices financeiros que possibilitam a viabilidade operacional e financeira, conclui-se que o conhecimento teórico só tem sentido se estiver aliado à prática.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís Cesar Gonçalves. **Organização e Métodos**: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: Transporte, administração de materiais e distribuição física. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- BONA, André. **Educação Financeira**. Disponível em: <https://andrebona.com.br/indicadores-de-liquidez-corrente-seca-imediata-e-geral-entenda/>. Acesso em 10 de junho de 2020.
- BORGES, Leandro. **O que é, e como fazer a Matriz Ansoff** – 2017. Disponível em: <http://luz.vc>. Acesso em 12 de junho de 2019.
- CALLADO, A. A. C. e CALLADO, A. L. Custos: **um desafio para a gestão no agronegócio**. 2012. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3134> Acesso em: 09 de nov. 2020.
- CAMARGO, Robson. **5W2H**: Conheça essa poderosa ferramenta de planejamento-2019. Disponível em: <http://www.robsoncamargo.com.br>. Acesso em 15 de outubro de 2020.
- CORRÊIA, L. Henrique, CORRÊIA A. Carlos. **Administração de Produção e Operações, Manufatura e Serviços**: uma abordagem estratégica. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à sistemas, organização e métodos: SO&M. - Barueri, SP : Manole, 2010.
- DAL-RY, Sivaldo. **Diagnóstico Empresarial**, o que é, como e por que fazer?- Londrina Pr;2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/diagnostico-empresarial-o-que-e-como-e-por-que-fazer>. Acesso em 15 de outubro de 2020.
- HOINASKI, Fabio- **5 forças de Porter: como fazer uma análise e aplicar na sua empresa**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia>. Acesso em 10 de abril de 2019.
- HOJI, Masakasu. **Administração Financeira**: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011
- LEMES Júnior, Antonio B.; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIM, Ana Paula M. S. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LIATAS, M. V. **Organização, Sistemas e Métodos** – Uma visão contemporânea. São Paulo: Pearson, 2011.

NAKAGAUJA, Marcelo. **Ferramenta: Análise Swot (clássico)**- SEBRAE-São Paulo, 2011. Acesso em 11 de junho de 2019.

PAULILLO, Gustavo. **Matriz SWOT: Como fazer a Análise Estratégica na sua empresa**. Disponível em:<http://www.agendor.com.br/blog>. Acesso em 10 de junho de 2019.

PEÇANHA , Victor. O que é Marketing Digital? Qual o conceito, como fazer e começar sua estratégia de Marketing Online em 2020. 16 de set. de 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-digital/>. Acesso em 07 de nov. 2020.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GCG, o que é e como funciona** – 2010 – Disponível em: <http://www.sobreadministração.com>. Acesso em 11 de junho de 2019.

PINTO, Maria Isabel Afonso. Análise Estratégica e Desenvolvimento de uma Estratégia de Expansão para a EvoleoTechnologies. **Tese do Mestrado em Marketing**. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. 2012. Disponível em:<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/73428/2/24950.pdf>. Acesso em 09 de nov. de 2020.

SCHNEIDER, Aline Botelho, et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 2, núm. 2, maio-agosto, 2009, pp. 298-326 Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, Brasil. Disponível: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420378010.pdf>. Acesso em 09 de nov. de 2020.

VENTAPANE, Denis. O que são Indicadores Econômicos?. Bússola do Investidor, abril de 2019. Disponível em: <https://www.bussoladoinvestidor.com.br/o-que-sao-indicadores-financeiros/>. Acesso em 20 de junho de 2020.