



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA JULIA DE SOUZA LOPES

**RELATÓRIO TÉCNICO**

**Celeiro Rural**

---

Apucarana

2021

MARIA JULIA DE SOUZA LOPES

## **RELATÓRIO TÉCNICO**

### **CELEIRO RURAL**

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): Prof. Me. Leandro Vicente  
Gonçalves

Apucarana

2021

MARIA JULIA DE SOUZA LOPES

## **RELATÓRIO TÉCNICO: Celeiro Rural**

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. (a): Leandro Vicente Gonçalves

Faculdade de Apucarana

---

Prof. (a): Eduardo Monteiro

Faculdade de Apucarana

---

Prof. (a): Odair de Osti

Faculdade de Apucarana

Apucarana, 06 de novembro de 2021.

## COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Maria Julia de Souza Lopes, com identidade número 12.942.468-0, registro acadêmico 408098, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico: Celeiro Rural, 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.

A handwritten signature in black ink, reading "Maria Julia de Souza Lopes", is written over a horizontal line. The signature is cursive and elegant.

Apucarana, 06 de Novembro de 2021.

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

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

*Ao meu orientador Prof. Me.  
Leandro Vicente Gonçalves, pela  
orientação, suporte e incentivo durante a  
trajetória.*

## **AGRADECIMENTOS**

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

Ao professor e orientador Prof. Me. 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.

LOPES, Maria Julia de Souza. Celeiro Rural. 82p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2021.

## RESUMO

O propósito desta pesquisa é aplicar o diagnóstico empresarial, análise de mercado, histórico da organização, estrutura, layout, organograma e fluxograma. Sugerir um plano de ação para corrigir e aperfeiçoar área de gestão, inovação, marketing, marketing digital/ virtual, meio ambiente, produção e qualidade. Apresentar de forma breve sobre a parte financeira da empresa, como investimentos, DRE, balanço geral e índices econômicos e giro de estoque. A metodologia escolhida para a realização deste estudo foi: Pesquisa bibliográfica realizada através de livros, artigos encontrados na internet. Também sendo aplicados questionários qualitativos e quantitativos com a proprietária e o gerente da empresa. Com finalidade deste processo é visualizar a forma atual que a empresa se encontra, sugerindo melhorias e inovações para o crescimento dela com base nos resultados como apresentados por meio deste documento.

**Palavras-chave:** Diagnóstico empresarial. Plano de ação. Índices financeiros.

LOPES, Maria Julia de Souza. Celeiro Rural. 82p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-PR. 2021.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to apply business diagnosis, market analysis, organization history, structure, layout, organization chart and flowchart. Suggest an action plan to correct and improve the area of management, innovation, marketing, digital/virtual marketing, environment, production, and quality. Briefly present the financial part of company, such as investments, DRE (income statement for the year), balance sheet and economic indices and inventory turnover. The methodology chosen to carry out this study was, bibliographical research carried out through books, articles found on the internet. Also being applied qualitative and questionnaires with the owner and the manager of the company. The purpose of this process is to visualize the current form the company is in, suggesting improvements and innovations for its growth based on the results presented in this document.

**Keywords:** Business diagnosis. Action plan. financial ratios.



## LISTA DE FIGURA

Figura 1- Organograma do Celeiro Rural .....	31
Figura 2- Layout Celeiro Rural (antigo) .....	33
Figura 3- Layout Celeiro Rural (atual) .....	34
Figura 4- Fluxograma Horizontal .....	35
Figura 5- Fluxograma Vertical Celeiro Rural- Compras.....	36
Figura 6- Fluxograma Vertical Celeiro Rural- Vendas .....	37
Figura 7- Fluxograma Vertical Celeiro Rural- Financeiro .....	38
Figura 8- Gráfico de Análise Geral Celeiro Rural .....	39
Figura 9- Gráfico de Gestão .....	41
Figura 10- Gráfico Inovação de Produtos.....	42
Figura 11- Gráfico Marketing.....	43
Figura 12- Gráfico Marketing Digital/ Virtual.....	44
Figura 13- Gráfico Meio Ambiente.....	45
Figura 14- Gráfico Produção .....	46
Figura 15- Gráfico Qualidade .....	48

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1- Matriz BCG.....	24
Quadro 2- Matriz SWOT.....	25
Quadro 3- Matriz ANSOFF.....	27
Quadro 4- Plano de Ação- Gestão.....	49
Quadro 5- Plano de Ação- Inovação de Produto.....	50
Quadro 6- Plano de Ação- Marketing.....	51
Quadro 7- Plano de Ação- Marketing Digital/ Virtual.....	52
Quadro 8- Plano de Ação- Meio Ambiente.....	52
Quadro 9- Plano de Ação- Produção.....	53
Quadro 10- Plano de Ação- Qualidade.....	54
Quadro 11- Cronograma de Ações Celeiro Rural.....	55

## LISTA DE TABELA

Tabela 1- Investimentos Celeiro Rural .....	57
Tabela 2- Estrutura dos Custos e Despesas .....	58
Tabela 3- D.R.E.....	59
Tabela 4- Balanço Patrimonial .....	59
Tabela 5- Fluxo de Caixa .....	57
Tabela 6- Realidade x Projeção .....	57

## LISTA DE EQUAÇÃO

Equação 1- Liquidez Corrente.....	62
Equação 2- Liquidez Seca.....	63
Equação 3- Liquidez Geral.....	63
Equação 4- Endividamento Geral.....	64
Equação 5- Cobertura de Juros .....	64
Equação 6- Prazo médio a receber.....	65
Equação 7- Prazo de Pagamento .....	65
Equação 8- Giro de Estoque .....	66
Equação 9- Giro de Ativo .....	66
Equação 10- Margem de lucro bruto .....	67
Equação 11- Margem de lucro operacional.....	67
Equação 12- Margem de lucro líquido.....	67
Equação 13- ROA .....	68
Equação 14- ROE .....	68
Equação 15- Ponto de Equilíbrio.....	69

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
FAP	Faculdade de Apucarana
IES	Instituição de Ensino Superior
RH	Recursos Humanos
DRE	Demonstração do resultado do exercício
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.
BCG	Boston Consulting Group
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2. ANÁLISE DE MERCADO</b> .....	17
2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL.....	17
2.2 APRESENTAÇÃO SETORIAL .....	18
2.2.1 CINCO FORÇAS DE PORTER .....	18
2.2.1.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES .....	19
2.2.1.2 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES .....	19
2.2.1.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES.....	19
2.2.1.4 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS .....	20
2.2.1.5 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES.....	20
2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO .....	21
2.3.1 MERCADO CONSUMIDOR .....	21
2.3.2 MERCADO CONCORRENTE .....	22
2.3.3 MERCADO FORNECEDOR.....	22
<b>3 ANÁLISE ESTRATÉGICA</b> .....	23
3.1 MATRIZ BCG .....	23
3.2 MATRIZ SWOT .....	25
3.3 MATRIZ ANSOFF .....	26
<b>4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES</b> .....	29
<b>5 ORGANIZAÇÃO</b> .....	30
5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO .....	30
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	30
5.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS .....	32
5.4 LAYOUT .....	32

5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS .....	35
<b>6. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>39</b>
<b>7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>41</b>
7.1 GESTÃO .....	41
7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....	42
7.3 MARKETING .....	43
7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL .....	44
7.5 MEIO AMBIENTE .....	45
7.6 PRODUÇÃO.....	46
7.7 QUALIDADE.....	47
<b>8 PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>49</b>
8.1 GESTÃO .....	49
8.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....	50
8.3 MARKETING .....	51
8.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL .....	51
8.5 MEIO AMBIENTE .....	52
8.6 PRODUÇÃO.....	53
8.7 QUALIDADE.....	54
<b>9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES .....</b>	<b>55</b>
<b>10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL .....</b>	<b>56</b>
10.1 INVESTIMENTOS .....	56
10.2 CUSTOS .....	57
10.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO.....	58
10.4 BALANÇO PATRIMONIAL .....	59
10.5 FLUXO DE CAIXA.....	60
10.6 INDICADORES FINANCEIROS .....	62

10.6.1 Índices de Liquidez.....	62
10.6.1.1 Liquidez corrente.....	62
10.6.1.2 Liquidez seca.....	63
10.6.1.3 Liquidez geral.....	63
10.6.2 Índices de Endividamento.....	63
10.6.2.1 Índice de endividamento.....	64
10.6.2.2 Índice de cobertura de juros.....	64
10.6.3 Índices de Atividade.....	65
10.6.3.1 Prazo médio de recebimento.....	65
10.6.3.2 Prazo médio de pagamento.....	65
10.6.3.3 Giro do estoque.....	65
10.6.3.4 Giro do ativo.....	66
10.6.4 Índices de Rentabilidade.....	66
10.6.4.1 Margem de lucro bruto.....	66
10.6.4.2 Margem de lucro operacional.....	67
10.6.4.3 Margem de lucro líquido.....	67
10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total.....	68
10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido.....	68
10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	68
10.8 REALIDADE X PROJEÇÕES.....	70
<b>11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
<b>12 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>76</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Observando o cenário atual referente ao comércio e empresas familiares de pequeno porte, onde há grande competitividade para a conquista de mercado. Este trabalho tem como objetivo aplicar o diagnóstico empresarial na empresa Celeiro Rural, com análise de mercado levantamento de dados e informações do setor, e segmento no qual a empresa se encontra, utilizando ferramentas administrativas como matriz BCG, SWOT e Ansoff, a identificações da estrutura organizacional e gargalo produtivo, verificação da viabilidade operacional e financeira da empresa.

Informações referentes à organização como histórico da mesma, departamentalização, layout, fluxograma, avaliação do processo interno da empresa, gestão, vendas, marketing, pontos fortes e fracos da organização.

Mostrar um pouco da parte financeira da empresa, como DRE, balanço geral e índices econômicos. A presente pesquisa é de grande importância para empreendedores que já estão no mercado ou desejam iniciar empresas no ramo de Garden/ Agropecuário.

Vale ressaltar que não possuíam nenhuma destas ferramentas desenvolvidas na organização, podendo então ser exploradas de melhor forma a execução desta pesquisa. Um dos principais motivos para a aplicação do estágio supervisionado no Celeiro Rural, por se tratar de uma empresa da própria família da autora do trabalho, sendo então possível aplicar um plano de ação e desenvolver áreas necessitadas da organização, como alteração do layout, retirada de produtos não rentáveis do portfólio, adicionais novos produtos em novos mercados.

## **2. ANÁLISE DE MERCADO**

Fazendo uma análise de mercado, com o fim de coletar informações e dados sobre o mercado situado, com base nas informações coletadas a organização toma as decisões necessárias.

Nessa pesquisa é fundamental entender qual é o público-alvo, quem são as pessoas e organizações que são referências e participam desse mercado. Conseguindo o máximo de informações necessárias para se familiarizar com essa nova praça. Na presente apuração pode ser feita por dados primários como pesquisa de mercado tanto quantitativa quanto qualitativa.

A pesquisa de mercado também pode ser feita por dados secundários como: dentro da própria empresa por meio de relatório, informações, divulgações e sites. Ou então fora dela com foco de analisar livros, revista, artigos, censos, internet entre várias outras fontes de pesquisas. Com base nessas informações, inicia-se o estudo de mercado no ramo agropecuária varejista.

A empresa Celeiro Rural tem como foco a comercialização de produtos agropecuários e Garden, situada na cidade de Califórnia onde a empresa se encontra, existe pouca concorrência sendo 5 Agropecuárias e 2 Garden contando com a empresa Celeiro Rural, um fator positivo para a empresa, levando em consideração que a cidade de Califórnia tem aproximadamente 8.570 habitantes segundo o IBGE de 2019. Outro fator positivo é que a economia da cidade gira em torno do ramo agropecuário.

Podendo afirmar que a empresa tem dificuldade de crescimento devido a quantidade de empresas concorrente do mesmo segmento, sendo então sugerido para a mesmas estratégias para crescimento e reconhecimento de mercado onde será apresentado nos próximos tópicos.

### **2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL**

“Macro ambiente é o ambiente externo à empresa, formado por variáveis incontrolláveis, ou seja, sem reação às ações da empresa, como fatores políticos, econômicos, legais, tecnológicos e sociais e que exercem influência em seu desempenho.” (SCHNEIDER, Rodrigo, 2009).

No macroambiente da empresa foi analisado com base nas oscilações externas que não são possíveis de serem controladas, um exemplo dessas variáveis é a situação atual do COVID- 19, onde toda a população se surpreendeu com o fato, fazendo indústrias pararem suas produções e alguns empresários demitindo seus colaboradores.

O município de Califórnia assim como outras cidades teve que tomar medidas emergenciais fechando por 15 dias os estabelecimentos, apenas em execução atividades de primeira necessidade como: alimentação, medicamento, abastecimento, produção, incluindo o ramo agropecuário, necessários para manutenção da vida animal.

## **2.2 APRESENTAÇÃO SETORIAL**

A análise setorial é o estudo do contexto econômico no qual uma empresa implantada. De modo que se permita o entendimento do posicionamento da organização no mercado, consistindo em forma competitiva dos quais principais elementos como: Mercado, clientes, produtos e/ou serviços, concorrentes e fornecedores.

Segundo o Governo Federal (2020) o setor agropecuário que durante a pandemia continuou em crescimento de 0,6% no primeiro trimestre de 2020, podendo ser afirmado que mesmo com o acontecimento inesperado a empresa Celeiro Rural está bem fixada no mercado, graças a grande variedade de produtos fornecida pela loja e preço justo.

### **2.2.1 CINCO FORÇAS DE PORTER**

Esta ferramenta tem como objetivo funcionar para empresa como pilares, onde a organização pode realizar seu posicionamento estratégico perante o mercado em que atua.

### **2.2.1.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES**

Análise do grau de competitividade existente no setor de atuação da empresa. Sendo de grande importância para descobrir o destino dela. Um mercado pouco competitivo pode significar que a procura pelo produto ou serviços não seja tão grande.

Por outro lado, pode acontecer também de existir um mercado muito competitivo, sendo muito saturado e competindo por uma quantidade de clientes limitados. No qual, se encontra a empresa Celeiro Rural, pois perante a quantidade de concorrência encontrada em uma cidade pequena. A organização para se destacar elabora estratégias para se destacar das demais, estando em evolução e procurando trazer novos produtos para seus clientes, preservando o bom atendimento.

### **2.2.1.2 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES**

Tem como objetivo principal determinar a escassez do produto ou serviço, quanto maior a competitividade do mercado, maior também o controle do cliente sob a venda. Caso o contrário, se for um mercado escasso a empresa tem maior controle no processo de venda.

O cliente tem poder de negociar com o proprietário, solicitando por desconto, brindes ou qualidade superior dos produtos, resultando na redução de lucro da empresa. No Celeiro Rural o mais solicitado entre seus clientes são brindes e descontos, a empresa sede apenas em casos de compras de grande valor com pagamento no ato da compra com dinheiro em espécie.

### **2.2.1.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES**

Já o poder de negociação com os fornecedores, determina-se a posição do mercado fica na mão de quem fornece insumos. Se o número de fornecedores for baixo, o controle do comprador será menor, com negociação limitada.

Já quando o número de fornecedores for maior, o comprador tem maior controle, sendo possível adquirir insumos mais baratos, prazo de entregas mais rápidos e melhores condições de pagamento.

Conversando com o gerente, responsável pelo departamento de compras da empresa, foi apontado que ela tem uma carteira de fornecedores fixos, por conta dos melhores produtos, preços, qualidade e forma de pagamento.

Com base nos requisitos citados, os fornecedores são empresas reconhecidas no mercado agropecuário como a Special Dog e Integrada fornecendo alimento animal, Londrivet medicamentos veterinários, também fazem parte dessa lista estão produtores de plantas, o qual cada um deles fornecem uma determinada espécie, como plantas para jardinagem, flores, árvores frutíferas, entre diversas variedades.

#### **2.2.1.4 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS**

Novos produtos e serviços que tornam as soluções do mercado ultrapassado são as verdadeiras ameaças e não antigos concorrentes. Sendo de grande importância pensar em questões como:

- Existência de protótipos ou projeto que podem substituir o produto ou serviço atual.
- É de fácil solução o serviço que se oferece?
- Há probabilidade com serviço oferecido ser automatizado, terceirizado ou substituído?

Com a inovação dos últimos anos, fez com que a empresa aumente sua linha de produtos, um bom exemplo é alimento para pets há anos o mercado fornecia apenas ração, hoje em dia foi inovado para petiscos, rações light, biscoitos, molhos, e linhas de produtos de acordo com o peso, idade e raça do pet.

#### **2.2.1.5 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES**

Refere-se a possíveis fatores decisivos contra a entrada de novos concorrentes no nicho de atuação no mercado. O nível de dificuldade para novos players começarem suas operações pode variar.

Nos últimos anos pequenas empresas do segmento agropecuário ou floricultura foram abertas na cidade, porém com menor quantidade de produtos oferecidos e valores altos, fazendo com que empresas concorrentes acabem trocando de proprietários tem período de 6 meses a 1 ano.

## **2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO**

Segundo (WELINSTEIN, 1995, p.18) segmento de mercado “é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidade e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes”. A partir disso é possível escolher qual será o público-alvo adequado para a empresa.

### **2.3.1 MERCADO CONSUMIDOR**

“Consumidores são pessoas que compram bens e serviços para si mesmas ou para outros, e não para revendê-los ou usá-los como insumos” (CHURCHILL, 2005, p. 146).

A partir desse conceito, é necessário conhecer o perfil e necessidade do consumidor para estruturar estratégias atingindo o público desejado, almejando o sucesso da organização, a análise do cliente tem grande importância para esse objetivo, levantando questões como: de qual forma os consumidores estará utilizando os produtos ou serviços fornecidos pela empresa: Onde, porque e quando.

A segmentação de mercado também é um fator muito importante, auxiliando nas direções que devem ser seguidas na comunicação, distribuição e marketing. Sendo aconselhado é reunir informações importantes sobre o público como: Variáveis demográficas, Variáveis geográficas, Tipo da empresa, Benefícios do produto.

Observando a carteira de clientes da empresa pode-se concluir que atendem pessoas que possui animais de pequeno ou grande porte ou interesse em jardinagem. Pois sua linha de produtos vai do mais acessível com a qualidade regular até o produto com o grau superior de qualidade, com produtos de diversos valores, a empresa por sua vez atende de forma igualitária todos seus clientes.

### **2.3.2 MERCADO CONCORRENTE**

Tem formação de empresas que fornecem produtos e serviços similares ao nicho da empresa que está analisando. Portanto, é de grande importância conhecer a concorrência sendo ela direta ou indireta, quais são os produtos ou serviços oferecidos, qual o público-alvo, seus diferenciais, estratégias, entre outros diversos aspectos.

Levando em consideração o fato de se tratar de uma cidade com aproximadamente 8.750 habitantes segundo o IBGE (2019). O município conta com 5 agropecuárias, 1 floricultura e 2 gardens, totalizando 8 empresas concorrentes diretas ao Celeiro Rural. Desta forma as empresas devem criar uma boa estratégia para conseguirem se destacar das demais e serem bem aceitas pelo público.

### **2.3.3 MERCADO FORNECEDOR**

O mercado fornecedor é composto pelos fornecedores assim como o nome já indica, sendo oferecidos equipamentos, embalagens, matéria-prima, e insumos necessários para funcionamento da organização. A pesquisa de fornecedores pode ser feita de várias formas como: feiras, catálogos de produtos, listas, revistas, sites, exposições específica no ramo.

### 3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica é um estudo sobre os ambientes da em organização sendo eles tanto interno quanto externo, tendo como principal finalidade analisar as variáveis presentes e futuras.

#### 3.1 MATRIZ BCG

A matriz BCG é uma análise que foi desenvolvida pelo grupo Boston Consulting Group no ano de 1970. (PAULILLO, 2016) “O objetivo é determinar quais ações tomar em relação a cada um dos produtos ou unidades de negócios, conforme os resultados da análise gráfica.”

Com o objetivo de analisar o portfólio de produtos ou serviços da empresa com base no ciclo de vida. A matriz é formada por duas divisões, taxas de crescimento do mercado e participação do produto no mercado.

Segundo KOTLER (2000) a matriz é composta por quatro quadrantes, onde se classifica os produtos.

Vaca leiteira: o produto é líder de venda, devido seu enraizamento de mercado, são produtos com alta participação, altos lucros gerando caixa para a empresa fazer investimentos e pagamento de contas.

Estrela: se trata de produtos com grande participação em mercado de altos crescimentos, sendo liderem perante a concorrência, exigindo investimento significativo para se mantem na posição.

Ponto de interrogação: com baixa participação em mercado de alto crescimento, onde a concorrência acaba se destacando. A empresa deve analisar se esse produto irá continuar no portfólio ou deve ser cortado.

Abacaxi: são produtos com baixa participação e baixo crescimento no mercado, resultando em possível prejuízo futuro. O mais indicado deve-se analisar a eliminação no portfólio da empresa.

Aplicando a Matriz BCG na empresa Celeiro Rural, observamos os seguintes resultados.



Quadro 1- Matriz BCG

		Participação do produto no Mercado	
Crescimento de Mercado	Alto	<p><b>Estrela</b></p> <p>Alimentos para animais</p>	<p><b>Ponto de Interrogação</b></p> <p>Medicamento Veterinário</p>
	Baixo	<p>Vaca Leiteira</p> <p>Plantas</p>	<p>Abacaxi</p> <p>Artesanatos de cerâmica</p>

Fonte: Autor do trabalho, 2021.

O quadrante inferior direito se localiza o produto Abacaxi, não possuindo crescimento no mercado nem participação, não gerando valores significativos para a empresa, resultando em possíveis prejuízos futuros, sendo o caso dos artesanatos de cerâmica, se trata de produtos com margem de lucro baixa, por conta de serem produtos mais caros, necessitando de cuidado na armazenagem. Aconselha-se a retirada desses produtos no portfólio da empresa.

Já o quadrante superior direito, se encontra os medicamentos veterinários, se referindo como produtos Ponto de Interrogação, no qual o produto está presente em um mercado de alta taxa de crescimento, porém ele tem baixa participação no mercado perante os demais produtos oferecidos, isso ocorre devido à concorrência fornecer o mesmo produto.

Os produtos do quadrante inferior esquerdo são plantas, que por incrível que pareça no momento do levantamento de dados para a criação da presente matriz foi indicado como produtos Vaca-leiteira da empresa, não possui tanto crescimento de mercado, mas estando presente nele com participação significativa. Geralmente se trata de produtos com maior lucratividade e maior fluxo de caixa da empresa.

No quadrante superior esquerdo se localiza o produto Estrela da empresa, os alimentos para animais, contam com a participação de grande importância no mercado e de crescimento, sendo líder de vendas, com alto giro de estoque e fluxo de caixa da empresa.

### 3.2 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT, aponta as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças em uma tabela divididas em quatro partes permitindo que a empresa crie estratégias de prevenção a possíveis ameaças a organização. (DAL-RY,2009) “O diagnóstico é um instrumento para levantar todos os aspectos da empresa, vendas, estoque, processos produtivos, estrutura de custos, ações de marketing, posicionamento mercadológico e posições financeiras.”

A matriz SWOT é dividida entre ambiente interno e externo, no qual o ambiente externo é formado por oportunidades e ameaças, são fatores que existem fora dos limites da empresa, onde não há controle total, porém devem ser constantemente monitorados. Já o ambiente interno, é de grande importância para a empresa, onde são conhecidas suas forças e fraquezas.

Quadro 2- Matriz SWOT

Ambiente Interno	<p><b>FORÇA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedade de produtos,</li> <li>- Preço justo,</li> <li>- Grupo de Whatsapp.</li> </ul>	<p><b>FRAQUEÇA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega somente após o horário de atendimento.</li> <li>- Localização do estabelecimento</li> </ul>
Ambiente Externo	<p><b>OPORTUNIDADE:</b></p>	<p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência com os mesmos produtos.</li> </ul>

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

No quadrante inferior direito se refere ao ambiente externo, localizando-se as ameaças da empresa. Os concorrentes atuam com os mesmos produtos, onde representa a ameaças da empresa, fazendo com que ela acabe reduzindo sua margem de lucro, para que os clientes continuem comprando e não imigrando para a concorrência.

Localizado no quadrante superior direito por sua vez está o ambiente interno, onde as fraquezas da empresa se tornam visíveis, identificando a entrega em domicílio somente após o horário de atendimento, onde os clientes esperam após as 18 horas para receber suas encomendas.

Referente ainda ao ambiente interno na extremidade superior esquerda está localizado as forças da empresa, com seu diferencial sendo a variedade de produtos, preço justo aos clientes e grupo de WhatsApp da loja, onde são postados diariamente os produtos, ofertas do dia e novidades da loja.

No quadrante inferior esquerdo, com ambiente externo, encontra-se as oportunidades, no qual nesse momento não foi identificado na empresa.

### **3.3 MATRIZ ANSOFF**

A matriz ANSOFF por sua vez, é uma ferramenta desenvolvida em 1950 por Igor ANSOFF, com intuito de auxiliar o administrador da empresa no planejamento estratégico para o crescimento da organização. (MARQUES, 2017) “Ele criou uma ferramenta para identificar oportunidades relacionadas a produtos e mercados, a fim de promover o crescimento das empresas”.

A matriz é constituída por duas dimensões, produtos e mercado, onde são formadas quatro estratégias, que segundo os autores Kotler e Armstrong (1995) definem da seguinte forma:

- Penetração de mercado: A empresa foca na ampliação da fatia de mercado, ocorrendo com a conquista dos clientes, com estratégias de marketing criadas para fazer com que seus clientes conheçam a marca e seus produtos, aumentando o consumo pela empresa ao invés da concorrência.

- Desenvolvimento de mercado: Se refere ao desenvolvimento e conquista de novos mercados. Análise do mercado em busca de novos clientes os estimulando a comprar os produtos já existentes.

- Desenvolvimento de produto: Buscando oferece produtos novos ou melhorados para o mercado já existente, almejando o crescimento no volume de vendas.

- Diversificação: A última dimensão se considera complexa e de risco, pois disponibiliza a possibilidade de criar produtos para novos mercados, sendo uma ótima oportunidade para a empresa consiga identificar e entrar em um mercado em desenvolvimento.

Quadro 3- Matriz ANSOFF

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercado	Existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedade em alimentos para animais,</li> <li>- Entrega a domicilio,</li> <li>- Melhor preço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vasos de polietileno</li> </ul>
	Novos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acessórios masculinos countries.</li> </ul>

Fonte: Autora do Trabalho, 2021.

No quadrante superior direito se encontra os produtos novos que inseridos ao mercado já existente, os vasos de polietileno são uma aposta que a empresa está fazendo por se tratar de um material mais barato que a cerâmica e mais sustentável para o meio ambiente, já que seu material é criado a partir de garrafas pets.

A estratégia a ser usado o marketing com abordagens explicativas sobre o produto, seus benefícios e utilizar a influência da marca para a venda dos novos produtos.

No quadrante inferior direito está presente a diversificação, sendo uma nova possibilidade de produtos como acessórios masculinos countries, como cintos de couro, fivelas, chapéus, capas de couro artesanais, canivetes e facas e botas. Lançando então uma nova linha de produtos para atingir um novo mercado, onde foi analisado com base na cultura da cidade.

#### **4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES**

Como a grande parte da concorrência presente no mercado tem apenas foco em agropecuária ou floricultura, o Celeiro Rural se destaca dos demais por abranger ambos os segmentos, tendo uma grande variedade de produtos, para melhor atender seus clientes. Entregando a domicílios seus produtos, sendo uma oportunidade já que seus concorrentes não prestam esse serviço ao cliente, onde é possível esse serviço por se tratar de uma cidade pequena. A criação de estratégias para datas comemorativas, tendo foco impulsionar a venda de flores e artesanatos.

## **5 ORGANIZAÇÃO**

Organização é um conjunto de duas ou mais pessoas, que executam uma atividade, seja individual ou não, mas de forma estruturada e equilibrada que atuem em um determinado contexto ou ambiente. Para Lacombe e Heilborn (2003), afirmam sendo como um grupo de pessoas, reunidas de forma organizada para alcançarem um único objetivo, com eficácia.

O papel da organização é servir a sociedade, solucionando problemas que temos necessidades. Podendo ser lideradas por uma pessoa ou não, mas que todos saibam de suas funções para alcançarem o objetivo final.

### **5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO**

O Celeiro Rural é uma empresa familiar, que atua no segmento Agropecuário e Garden, na cidade de Califórnia-PR. Com início das suas atividades em 2019, tem seu portfólio bem amplo oferecendo aos seus clientes produtos como medicamentos em geral para animais; acessórios para pets; alimentos para cães, gatos, coelhos, peixes, aves, bovinos, equinos; ferramentas para o trabalho rural; plantas para jardinagem, hortaliças e decorativas para o interior de imóveis.

Mas, o Celeiro Rural não foi a primeira empresa da família nesse segmento. Em 2003, a família iniciou outra empresa com o foco em comercialização em somente produtos agropecuários onde trabalharam durante 14 anos. Após um ano do encerramento da primeira loja, sentiram a necessidade de retornarem as atividades, adicionando um novo segmento em seu portfólio.

O Celeiro Rural tem como princípio proporcionar o melhor atendimento aos seus clientes, vendendo produtos de qualidades, com o preço justo e se tornando referência na cidade, tendo clientes da região.

### **5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A estratégia organizacional é uma ferramenta que proporciona compor a organização no que se relaciona a atividades e modos necessários para alcançar dos objetivos estratégicos.

Segundo Stoner e Freeman (1999), a estrutura organizacional refere-se à forma que as atividades de uma organização são fragmentadas, organizadas e dirigidas. É essencial para o bom andamento das atividades e desenvolvimento da corporação tem uma estrutura organizacional apropriada.

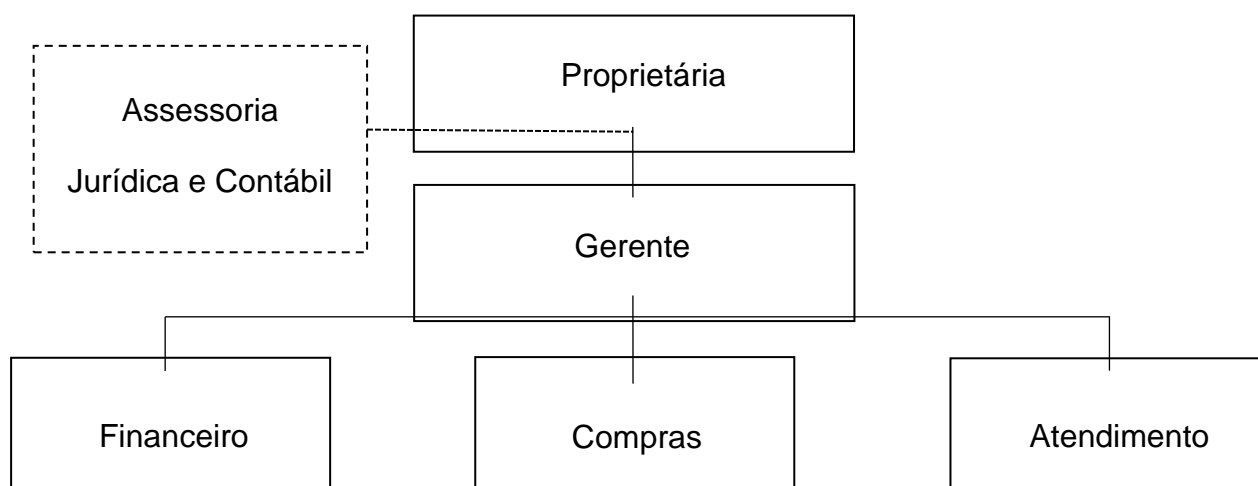
A principal função do organograma é demonstrar os sistemas de consciência e delegação da empresa. Dentre elas, é estimado apresentam vantagem como: definição de organograma, que pode ser prático, segmentado ou matricial.

De acordo com Lacombe (2003) organograma é uma representação gráfica útil e facilitada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando a sua órgãos, seus níveis hierárquicos.

Conforme Araújo (1994), a técnica de elaboração utilizada, pode evidenciar os detalhes de modo de trabalho, Cargos existentes, Nomes dos Titulares, Quantidades de pessoas e Relações funcionais e hierárquicas.

O organograma é fácil de entender, possibilitando maior clareza na hierarquia e na descrição de cargos, auxiliando no plano de carreira, entre diversas outras vantagens. Utilizado também o formato de pirâmide, representando a hierarquia de funções, da base até chegar o cargo mais alto da organização.

**Figura 1- Organograma do Celeiro Rural**



Fonte: Autor do Trabalho (2020).



A empresa é administrada pelo gerente geral, responsável por todo o funcionamento da empresa, compras, vendas e financeiro dela. E conta com assessoria contábil e jurídica sendo um departamento terceirizado.

### **5.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS**

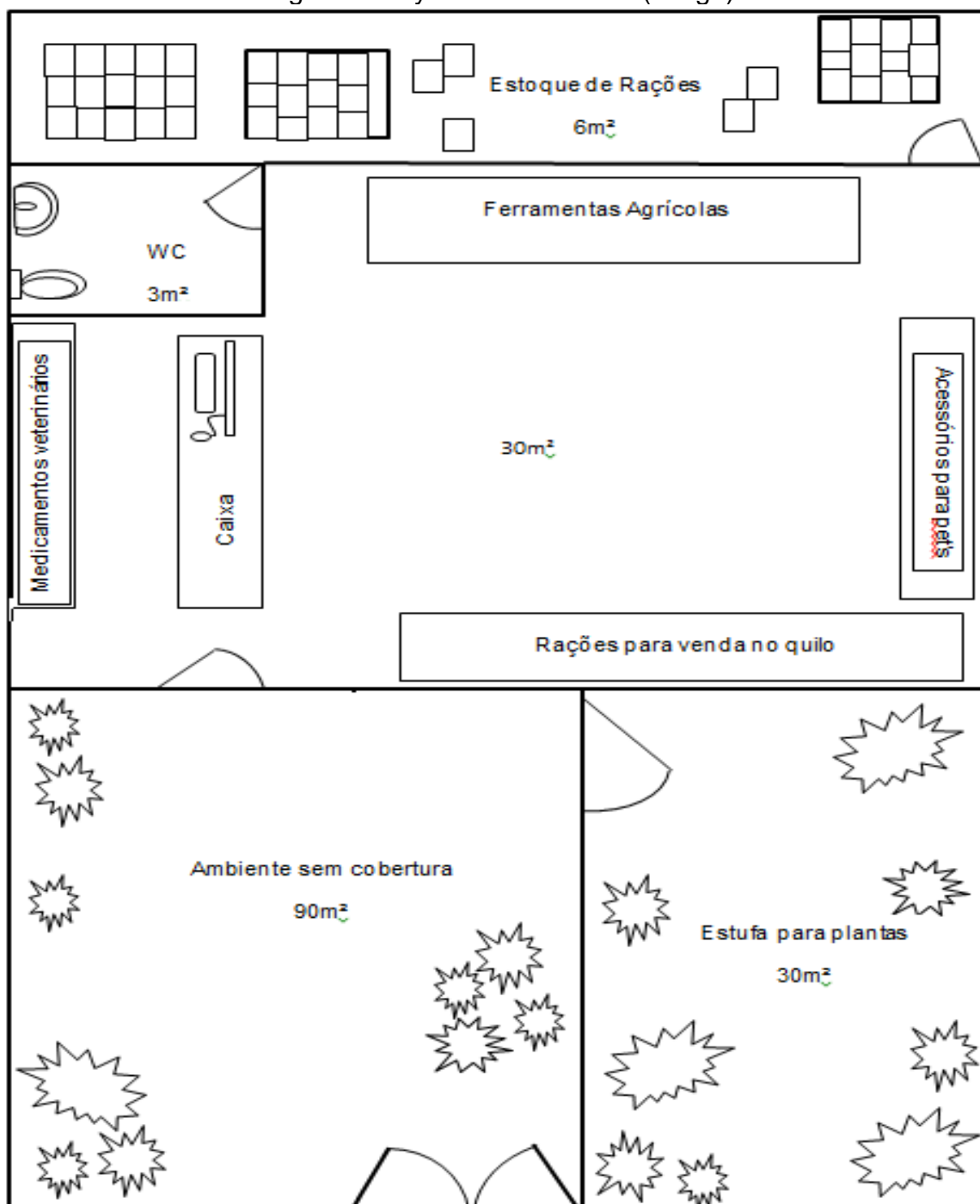
O organograma do Celeiro Rural é composto por 4 setores sendo eles Administrativo, Compras, Vendas e Financeiro, onde o gerente da empresa executa todos os departamentos presentes na empresa.

O setor de compras tem por objetivo adquirir produtos, com ótimo valor, e alta qualidade, prazo de pagamento e prazo de entrega boa, comprando o necessário para atender a demanda de acordo com a procura do produto referente às semanas anteriores. Já o setor financeiro tem função de gerenciar toda movimentação financeira da empresa, realizando as seguintes atividades: Conciliação bancária, conferência de caixa, baixa de contas a receber, tesouraria, faturamento, lançamento de contas a pagar. O departamento de vendas por sua vez, é responsável por fazer um atendimento de qualidade ao cliente sendo ele físico ou virtual; separar encomendas feitas pelos clientes e produtos para possíveis vendas. O setor administrativo tem objetivo principal supervisionar os demais setores da empresa, planejar e executar estratégias para aumentar o faturamento, o crescimento de mercado e a redução de gastos.

### **5.4 LAYOUT**

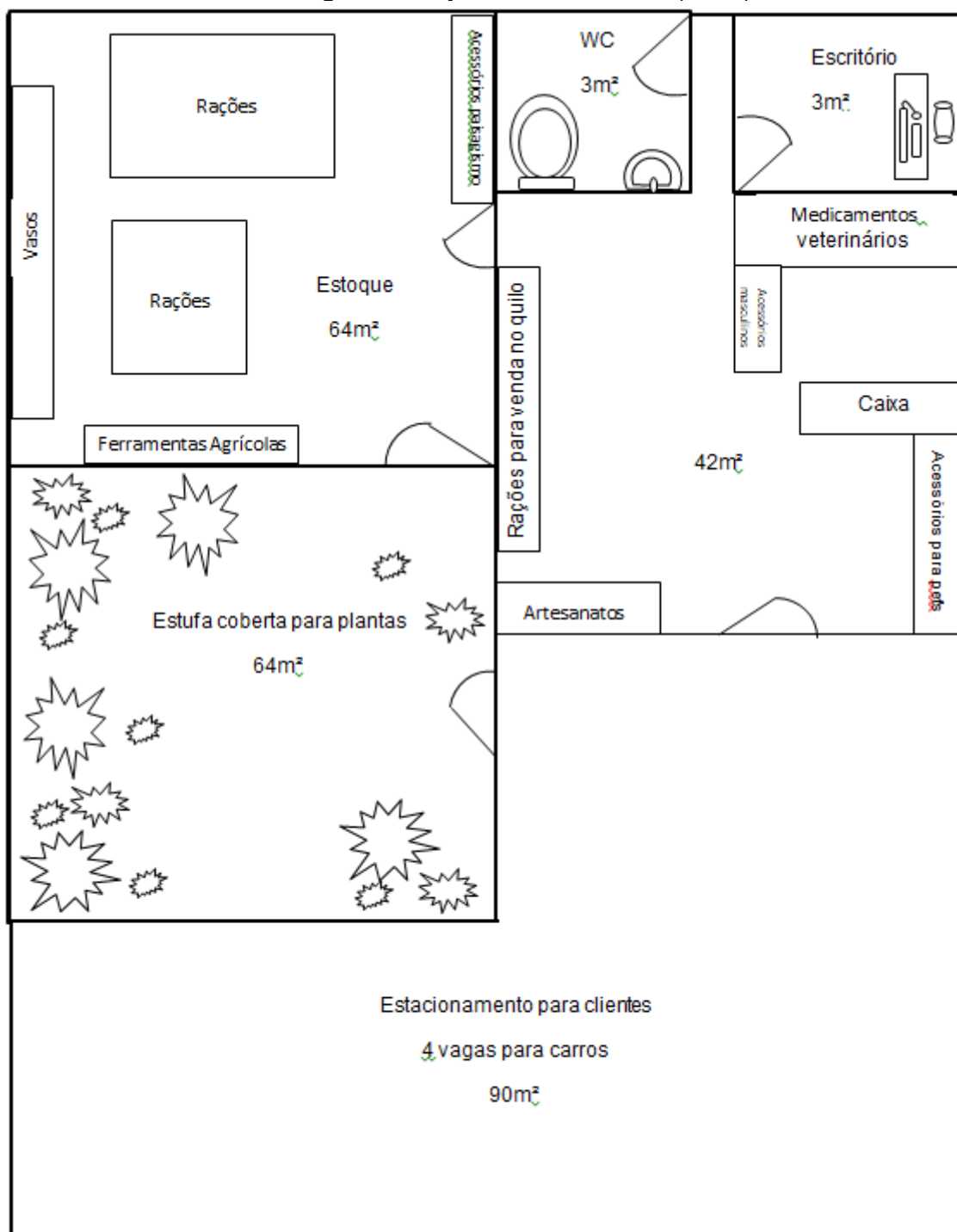
O layout é a técnica de administração de operações cujo objetivo é criar interface homem-máquina para aumentar a eficiência do sistema de produção (JONES & GEORGE, 2008). Tendo como papel importante na empresa, decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e colaboradores. Dentro de um espaço disponível, procurando aproveitar o local da melhor forma possível a instalação.

Figura 2- Layout Celeiro Rural (antigo)



Fonte: Autor do trabalho, 2020.

Figura 3- Layout Celeiro Rural (atual)



Fonte: Autor do trabalho, 2021.

Na Figura 2 o layout se trata da estrutura utilizada pela empresa entre os anos de 2019 e 2020, sendo um imóvel alugado, não podiam fazer tantas reformas para melhor funcionalidade da empresa, a localização do imóvel também era um ponto negativo pois o fluxo de pessoas era menos e pouco visível.

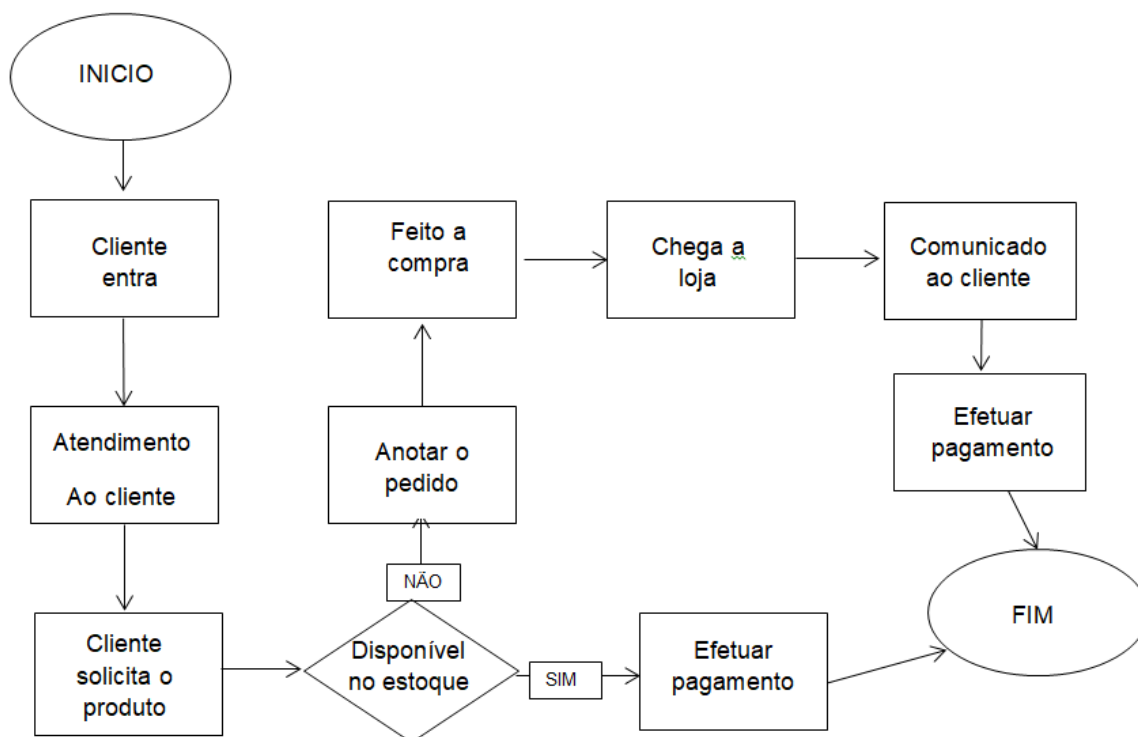
A partir do diagnóstico empresarial feito para a empresa, os gestores investiram em um imóvel (Figura 3) na área central da cidade, com maior visibilidade, imóvel maior, com vaga para os clientes, barracão apropriado para estoque, estrutura para estufa adequada.

## 5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS

O fluxograma é um Instrumento indispensável para o mapeamento de processo, é o primeiro passo para visualizar, analisar, e implantar melhorias em um processo.

Fluxograma Horizontal: tem por finalidade representar todo o processo da empresa desde o início de suas atividades, tendo a função de descrever o processo no sentido horizontal, da esquerda para a direita. Podendo ser tanto descritivo quanto por colunas. Permitindo conhecer o processo da empresa de forma detalhada.

Figura 4- Fluxograma Horizontal







Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Analisando o fluxograma horizontal da empresa, observa-se que o cliente entra na empresa e é atendido pelo atendente, logo após o cliente solicita o produto desejado, o atendente por sua vez estará buscando a disponibilidade do produto no estoque, depois de encontrado o atendente estará embalando o produto, o cliente se dirige até a caixa e realiza o pagamento que pode ser dinheiro, cartão de crédito ou PIX, em alguns casos clientes mais antigos da empresa é oferecido mais duas formas por cheques ou no crediário.

De acordo com Chiavenato (2010), o fluxograma vertical pode ser utilizado para a construção de processo se rotinas da empresa, para auxiliar novos colaboradores e para o aperfeiçoamento da atividade. O fluxograma vertical é composto por colunas onde trazem símbolos (operações, transporte, arquivamento, espera e controle), os responsáveis envolvidos, tempo e espaço necessário para a execução.




















Figura 5- Fluxograma Vertical Celeiro Rural- Compras

Símbolos		Análise ou processo	Total de símbolos	01
		Transporte		01
		Execução ou inspeção		02
		Arquivo provisório		00
		Arquivo definitivo		00

<b>Rotina:</b>	Atual <input checked="" type="checkbox"/> Proposta <input type="checkbox"/>	<b>X</b>	<b>Tipo de Rotina</b>
<b>Sector:</b>	Compras		
<b>Feito por:</b>	Gestor e Autor do trabalho, 2020		
<b>Data:</b>	27/08/2020		






  

























Ordem	Símbolos	Setor	Descrição dos passos
01	    	Compras	Encontrar um fornecedor
02	    	Compras	Entrar em contato com o fornecedor, para encontrar o melhor preço/prazo.
03	    	Compras	Realizar o pedido e manter sempre o estoque de segurança.
04	    	Compras	Aguardar o envio da mercadoria por transportadoras terceirizadas.

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Observa-se que o setor de compras é simplificado, encontrando o fornecedor, que proporcione prazo e preços bons para a empresa, após isso será realizado o pedido de forma que seu estoque se mantenha em rotatividade e com seu estoque de segurança para emergências. Após esta etapa será aguardado a entrega das mercadorias onde serão conferidas (quantidade, prazo de validade, estética do produto), etiquetados e guardados no estoque de forma que os produtos já presentes no estoque estejam na frente dos novos, para melhor rotatividade.

Figura 6- Fluxograma Vertical Celeiro Rural- Vendas






<b>Símbolos</b>		<b>Análise ou processo</b>		<b>Total de símbolos usados</b>	02
		<b>Transporte</b>			01
		<b>Execução ou inspeção</b>			01
		<b>Arquivo provisório</b>			00
		<b>Arquivo definitivo</b>			00
<b>Rotina:</b>	Atual	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Tipo de Rotina</b>		
	Proposta	<input type="checkbox"/>			
<b>Setor:</b>	Vendas				
<b>Feito por:</b>	Gestor e Autor do trabalho, 2020.				
<b>Data:</b>	27/08/2020				

Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
01							<b>Vendas</b> O Cliente entra na loja e é abordado pelo atendente.
02							<b>Vendas</b> O produto solicitado pelo cliente será conferido a disponibilidade do estoque.
03							<b>Vendas</b> O atendente irá buscar o produto e embalar.
04							<b>Vendas</b> O cliente faz o pagamento.

Fonte: Autora do trabalho, 2021.





















No setor de vendas, o cliente entra no estabelecimento, solicita o produto onde o atendente irá buscar no estoque, embalá-lo e entrega ao cliente onde ele por vez realiza o pagamento.

Figura 7- Fluxograma Vertical Celeiro Rural- Financeiro

Símbolos		<b>Análise ou processo</b>	<b>Total de símbolos usados</b>	03
		<b>Transporte</b>		00
		<b>Execução ou inspeção</b>		00
		<b>Arquivo provisório</b>		00
		<b>Arquivo definitivo</b>		01

<b>Rotina:</b>	Atual	X	<b>Tipo de Rotina</b>
	Proposta		
<b>Setor:</b>	Financeiro		
<b>Feito por:</b>	Proprietário e Autor do trabalho, 2020.		
<b>Data:</b>	27/08/2020		

Ordem	Símbolos	Setor	Descrição dos passos
01	    	<b>Financeiro</b>	É feito o controle de caixa, com todas as entradas e saídas da empresa.
02	    	<b>Financeiro</b>	Analisar o que foi pago e o que foi recebido durante o mês
03	    	<b>Financeiro</b>	Analisar a receita líquida do mês, observando pagamentos e Contas a receber.
04	    	<b>Financeiro</b>	Encaminhar o relatório ao contador

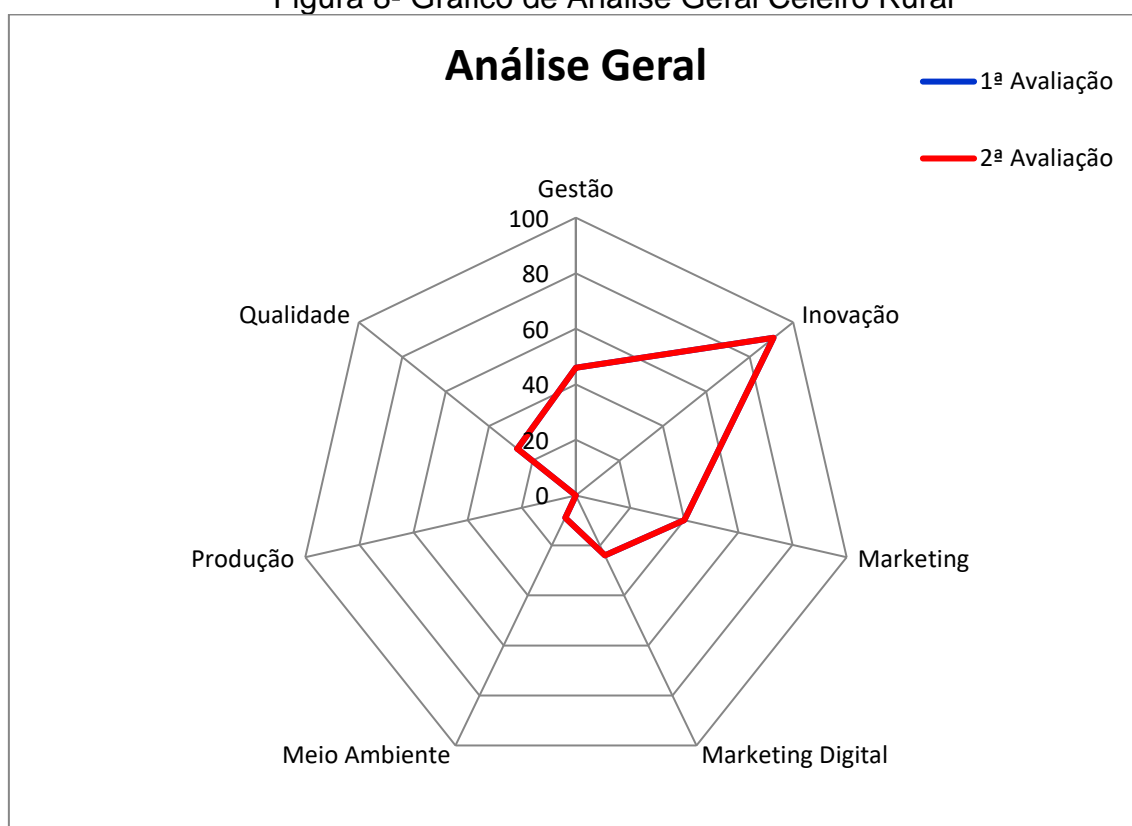
Fonte: Autora do trabalho, 2021.

O setor Financeiro é de grande importância, pois a partir dos dados apresentados nos relatórios é que pode ser concluído o lucro ou prejuízo da organização, quais são as receitas brutais e líquidas da empresa. Essas informações foram obtidas através de levantamentos realizados juntamente com o gestor.

## 6. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

No presente capítulo, encontra-se a observação da realidade, fornecendo dados a partir do diagnóstico empresarial por meio de questionários a respeito das dimensões presentes na empresa: marketing, marketing digital/ virtual, gestão, inovação de produtos, meio ambiente, produção e qualidade. Sendo apresentados por meio de gráficos e esclarecimentos.

Figura 8- Gráfico de Análise Geral Celeiro Rural



Fonte: Autora do trabalho, 2021.

No Gráfico 8, foram apontadas as sete dimensões sendo elas gestão, inovação, marketing, marketing digital, meio ambiente, produção e qualidade. É possível observar que a empresa Celeiro Rural tem pilares que necessitam serem desenvolvidos, mesmo que o gráfico aponte que a inovação seja um dos seus destaques, acredito que seja possível desenvolvê-lo ainda mais.



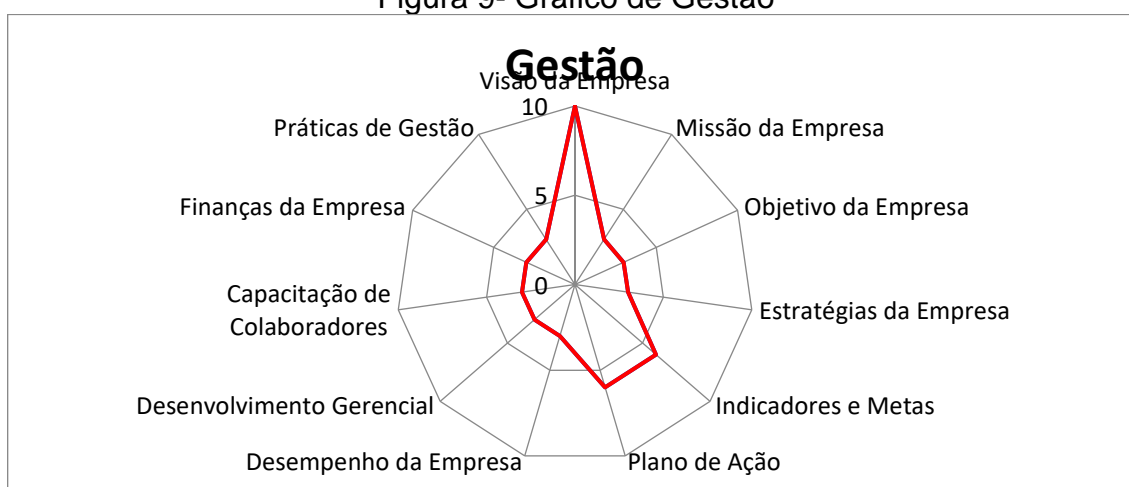
A dimensão com mais destaque foi inovação podendo afirmar com base ao plano de ação, já áreas como Marketing Digital, Meio Ambiente, Produção e Qualidade devem ser desenvolvidas.

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 7.1 GESTÃO

A palavra gestão traz como significado gerenciamento administrativo, onde existe uma organização para ser administrada. A gestão é uma ciência humana que visa alcançar metas e objetivos de forma eficiente e eficaz dentro de uma instituição.

Figura 9- Gráfico de Gestão



Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Na Figura 9, com base na gestão da empresa, a ação de criar a missão para uma empresa tem grande importância, pois define qual a razão da existência dela, o que motiva, quais seus interesses.

A partir deste fato, todos os envolvidos devem ser conduzidos pela missão da organização. Também seguindo a mesma linha a segunda ação foi a criação do objetivo para empresa, sendo de grande importância para a organização, pois o objetivo diz a respeito dos resultados que a organização deseja alcançar para cumprir a sua missão, tendo juntamente prazos a serem realizados, de acordo com a necessidade da organização.

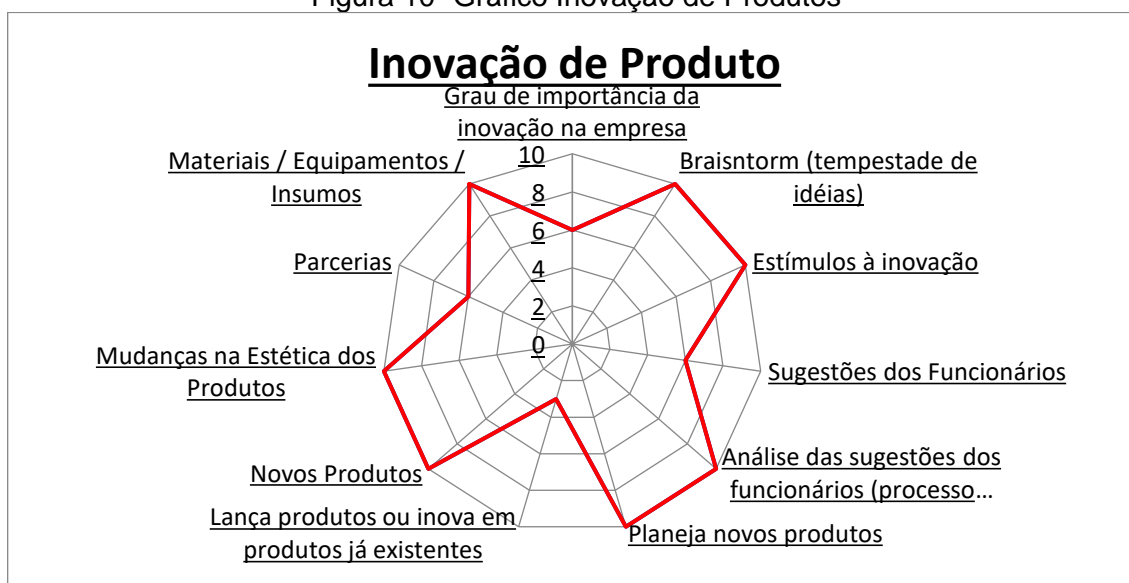
É possível definir vários objetivos para a organização, de curto e longo prazo, ainda se necessário é possível estabelecer pequenas metas, distribuindo-as para os colaboradores. Com finalidade de almejar o objetivo geral da organização.

## 7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

No tópico a seguir será debatido sobre a diretriz da inovação na empresa Celeiro Rural, o que deve ser melhorado, quais os pontos fortes e fracos, e quais objetivos desejam ser alcançado. Se for procurar o significado de inovação no dicionário, terá a seguinte resposta: O ato de inovar traz o significado de criar caminhos ou estratégias divergentes das já existentes, ou seja, trazer algo que já existe e melhorá-lo.

Segundo Nick Balding a “inovação é a exploração com sucesso das novas ideias”. A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos e serviços de uma organização, trazendo assim o diferente para ao mercado já saturado de produtos e serviços iguais.

Figura 10- Gráfico Inovação de Produtos



Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Com base nos resultados apresentado no gráfico radar de inovação de produtos, foi sugerido como plano de ação para a empresa Celeiro Rural o lançamento de produtos ou inovação em produtos já existentes. Melhorando produtos a empresa pode ter de ganhar reconhecimento perante a concorrência.

Muitas empresas procuram sempre estar aperfeiçoando seus produtos e serviços, os que tornam elas cada vez melhores, aumentando seu desempenho e fortalecendo as perante a concorrência.

A segunda ação sugerida para a empresa foi a sugestão de Fornecedores, ampliando a carteira de fornecedores, sendo uma ótima opção para a empresa aumentar seu portfólio de produtos fornecidos na empresa, além disso, pode conseguir prazo de entrega mais eficientes, melhores condições de pagamento, novos produtos, qualidade entre outros pontos positivos.

### 7.3 MARKETING

Segundo Steve Ruber, “Marketing de hoje é muito parecido com a vela de um barco, seu barco é a sua marca se você aponta o seu barco na direção certa, seguindo os ventos correntes, você vai conseguir um barco para ir para onde você quiser. Os profissionais de marketing devem tornar-se o vento, mas aceitar que eles estão à mercê das correntes e tempo”.

Philip Kotler (2006) também afirma que, marketing é “a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um público-alvo com lucro”. O Marketing consegue identificar necessidade e despertar o desejo dos consumidores. Os principais objetivos do marketing são vender mais, fidelizar clientes, aumentar a visibilidade, gerenciar uma marca., contribuir boas relações, educar o mercado, engajar colaboradores.

Figura 11- Gráfico Marketing



Fonte: Autora do trabalho, 2021.

## 7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

Marketing digital é um conjunto de atividades que a organização cria e executa por meio da internet, com objetivo de atrair novos negócios, criar networking, desenvolver sua identidade visual de marca, se tornando referência e ganhando espaço pela internet.

Segundo Phillip Kotler (2006), “A medida que o ritmo de mudança acelera as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter as prosperidades.”.

Kotler (2006) ainda fala que um dos segredos de uma organização alcançar o sucesso é não menosprezar o marketing digital, usá-lo como aliado, se renovando e proporcionando ao cliente/ público um relacionamento despertando o desejo de conhecer os produtos e serviços, processo de criação, fabricação, logística da sua marca.

Figura 12- Gráfico Marketing Digital/ Virtual



Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Analisando o gráfico radar de Marketing digital, com base nos resultados apresentados foi criado plano de ação para desenvolver onde identificar necessidade. A primeira ação é a movimentação de Redes Sociais e Fanpage da empresa. Por meio da criação de uma Fanpage a organização pode estar em

contato com centenas de usuários, interagindo por meio de posts e conteúdo que interajam e passam conhecimento para eles, gerando então engajamento.

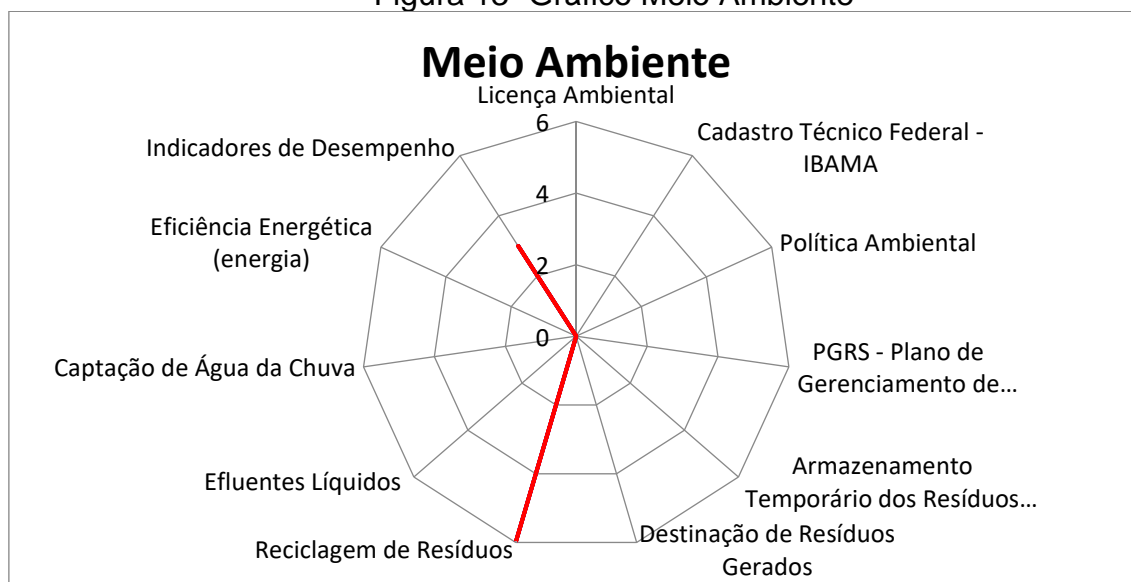
Entrando também em outras plataformas sociais de modo que passe credibilidade, com objetivo de transformar de usuários para possíveis novos clientes.

## 7.5 MEIO AMBIENTE

Segundo a legislação brasileira, define o Meio Ambiente como:

"O conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas" (Lei nº 6.938/81, art. 3º, I)(85). Encontra-se na ISO 14001:2004 a seguinte definição sobre meio ambiente: "circunvizinhança em que uma organização opera, incluindo-se ar, água, solo, recursos naturais, flora fauna, seres humanos e suas inter-relações."

Figura 13- Gráfico Meio Ambiente



Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Observa-se que o Gráfico Radar referente a dimensão de Meio ambiente da empresa é pouco desenvolvido, a primeira ação sugerida para a empresa é a Captação de Água da Chuva, sendo uma forma de reduzir o consumo de água tratada, já que é possível fazer a irrigação das plantas com água da chuva. Sendo

levado também em consideração já que essa atividade não exige os padrões de potabilidade da água. A captação de água da chuva é uma forma eficiente de baixo custo, reduzindo o consumo de água tratada e mais sustentável.

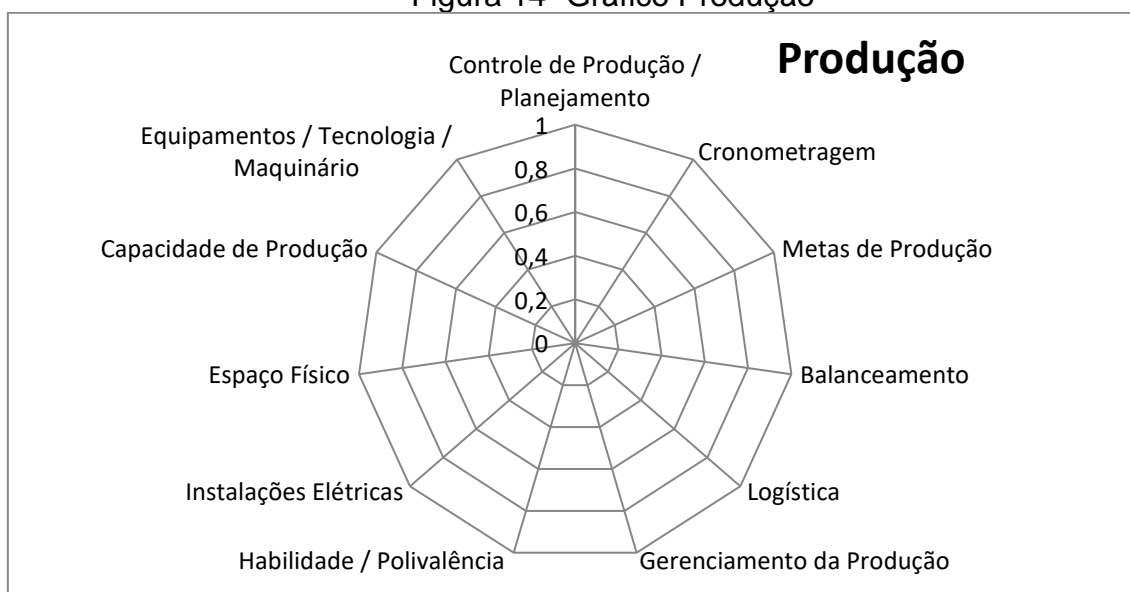
Já a segunda ação para a empresa é a eficiência energética, sendo uma atividade que procura melhorar o uso das fontes de energia. Sendo assim utiliza o racional de energia, às vezes chamada simplesmente de eficiência energética, consiste em usar de modo eficiente a energia com a finalidade de obter resultados. Desta forma além de reduzir o consumo de energia também ajudaria o meio ambiente.

## 7.6 PRODUÇÃO

O conceito de produção refere-se a um processo que consiste na combinação dos fatores de produção fazendo com que sempre almeje um produto final que supra a necessidade do consumidor sendo ele um bem ou um serviço.

Para Tubino (1997), “a função produção é o centro dos sistemas produtivos, responsáveis por gerar bens ou serviços comercializados pelas empresas, por meio de um ou mais processo de conversão.”

Figura 14- Gráfico Produção



Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Observa-se que o gráfico radar referente à produção da empresa é carente de atividades e precisa ser desenvolvida, com base nesses dados, a primeira ação é logística, sendo a forma de gerir recursos e meios de entregar um produto ou serviço desde a matéria prima na produção até o cliente final, ou seja, entregar o produto em um determinado local durante um período.

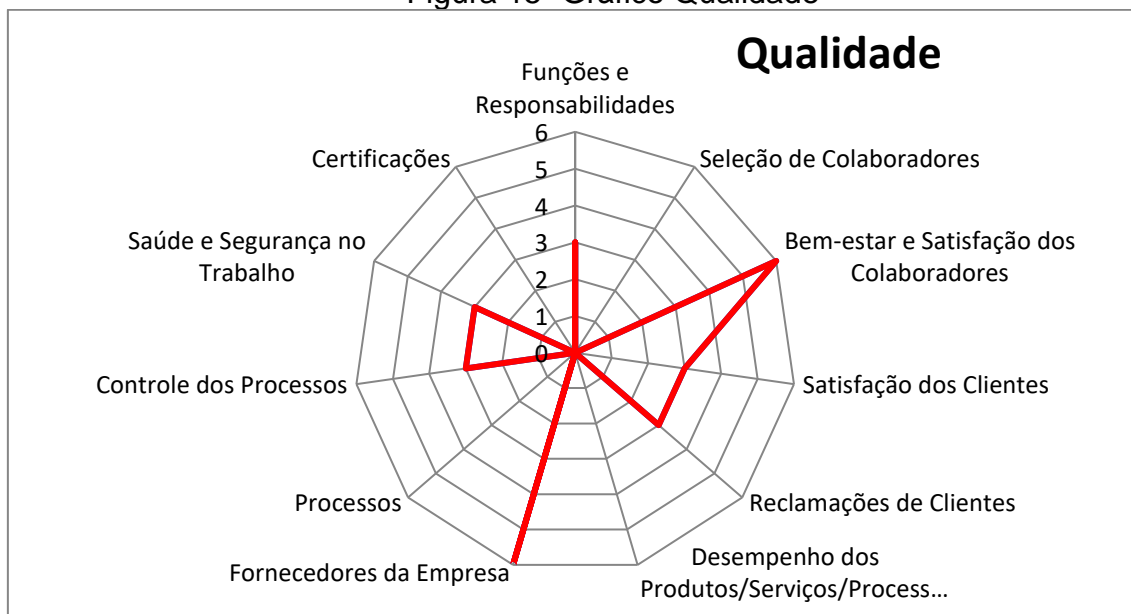
A empresa Celeiro Rural já trabalha com a parte de logística, entregando seus produtos na casa de seus clientes de Califórnia, mas o potencial para aperfeiçoar as entregas. Com isso a segunda ação necessária para a empresa, se refere ao espaço físico onde como observado a empresa trabalhava em um espaço limitado para suas atividades, onde cerca de um ano atrás o tamanho do imóvel supria a necessidade da empresa familiar, porém com o crescimento da empresa, foi necessário ampliação de seu espaço com estrutura mais bem distribuída esse plano foi cumprido pela empresa.

## **7.7 QUALIDADE**

A qualidade, é o nível de perfeição de um processo, serviço ou produto entregue pela empresa, estando ligada a necessidade de organizar os processos de um departamento e toda a empresa, estabelecendo padrões de desempenho das atividades. A ISO 9001 é uma normativa que estabelece uma serie de padrões de excelência de qualidade. Existem muitas empresas que se esforçam para se adequar às normas estabelecidas pela NBR ISO 9001 com processos mais rígidos.



Figura 15- Gráfico Qualidade



Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Com base no gráfico radar de qualidade, a reclamação do cliente é um indicador que algo não está correto na organização, processo, produto ou serviço. Sendo possível encarar de forma estratégica e usar o feedback para transformar os pontos fracos em fortes, fazendo a empresa crescer e se destacar das demais que não virão esse fato como uma oportunidade.

## 8 PLANO DE AÇÃO

Neste capítulo, serão apontados os planos de ação das dimensões de gestão, inovação de produtos, marketing, marketing digital, meio ambiente, produção, qualidade, sendo utilizada a ferramenta 5W2H.

Tendo como objetivo melhorar nas dimensões citadas. Foi analisado os pontos mais escassos na empresa, sendo então sugerindo ações para desenvolver e evoluir onde necessitava de recursos. Os quadros atendem questões como: qual melhor ação tomar, como realizar, em qual prazo, quem será responsável e qual valor terá de custo para a empresa.

### 8.1 GESTÃO

Neste tópico foram abordados dois tópicos sobre gestão da empresa Celeiro Rural, apresentando um plano de ação para melhor a gestão.

Quadro 4- Plano de Ação- Gestão

Plano de Ação- Gestão		
Cód.	110	117
Área	Gestão	Gestão
Tópico	Missão da empresa	Objetivo da empresa
Situação	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.	O objetivo está definido informalmente sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
Ação	Criar a missão da empresa	Criar o objetivo da empresa
Atividade	A partir de reuniões entre proprietário e gerente.	A partir de reuniões entre proprietário e gerente.
Prazo	Junho/2021	Junho/2021
Responsável	Gestor e funcionário	Gestor e funcionário
Onde aplicar	Na empresa	Na empresa
Custo	R\$-	R\$-

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Como visualizado no quadro, a empresa não possuía objetivos e missão, sendo de suma importância para a organização da empresa e crescimento dela, sugerindo então ao proprietário e gerente, a criação de ambas, para alinhamento de interesses da empresa e de seus futuros colaboradores.

## 8.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Neste tópico a seguir apresenta as ações da dimensão Inovação de Produto.

Quadro 5- Plano de Ação- Inovação de Produto

<b>Plano de Ação - Inovação de Produto</b>		
Cód.	251	223
Área	Inovação de Produtos	Inovação de Produtos
Tópico	Lança produtos ou inova em produtos já existentes	Sugestão dos funcionários
Situação	Recebe sugestões ou reclamações dos clientes (quando os próprios clientes entram em contato) e analisa a possível implantação de melhorias, inovações e lançamentos.	Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.
Ação	Procurar melhorias para os produtos	Procurar novos fornecedores que atendam às necessidades da empresa.
Atividade	Com base em relatos, sugestões e críticas de clientes.	A partir de pesquisas e indicações
Prazo	Dezembro/2021	Dezembro/2021
Responsável	Gestor e funcionário	Gestão e funcionários
Onde aplicar	Na empresa	Na empresa
Custo	R\$-	R\$-

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Como se observa no quadro acima, a empresa não inova em seus produtos, ou seja, seus produtos são sempre os mesmos. Na empresa também não usa a sugestão dos funcionários, que é de grande importância, sendo assim sugerido para a forma adequada para que ajude na tomada de decisão ou solução de problemas da empresa.

### 8.3 MARKETING

Neste tópico a seguir apresenta as ações da dimensão Marketing.

Quadro 6- Plano de Ação- Marketing

<b>Plano de Ação – Marketing</b>		
Cód.	303	
Área	Marketing	Marketing
Tópico	Planejamento de Marketing	Catálogo
Situação	Planejamento estruturado, mas informal, com acompanhamento periódico.	Não possui / Não se aplica.
Ação	Criar um planejamento de marketing, onde um dos principais objetivo seja o reconhecimento da empresa.	Criação de catálogo de produtos
Atividade	A partir de reuniões do gestor e funcionário.	A partir de reuniões do gestor e funcionário.
Prazo	Dezembro/2021	Dezembro/2021
Responsável	Gestor e funcionário	Gestão e funcionários
Onde aplicar	Na empresa	Na empresa
Custo	R\$ -	R\$ -

Fonte: Autora do texto, 2021.

Como visto ao quadro, a empresa necessita utilizar melhor as ferramentas de marketing para iniciar com planejamentos estratégicos de marketing, com criação de campanha para datas comemorativas, divulgação da empresa em diferentes canais de divulgação, para o reconhecimento da empresa. Também foi sugerida a criação de catálogo de produtos da empresa, ajudando tanto a organização quanto os clientes, pois todos os produtos estariam reunidos para melhor conhecimento de todos.

### 8.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

Neste tópico a seguir serem apresentados ações da dimensão Marketing digital / virtual.

Quadro 7- Plano de Ação- Marketing Digital/ Virtual

<b>Plano de Ação – Marketing</b>	
Cód.	431
Área	Marketing Digital/ Virtual
Tópico	Redes Sociais e Fanpage.
Situação	Está inserido em algumas redes sociais, porém desatualizadas ou com poucas postagens.
Ação	Estar presente nas redes sociais constantemente.
Atividade	Criando postagens diárias, com apresentação dos produtos, estabelecimento e dicas sobre como usar e inspirações.
Prazo	Dezembro/2021
Responsável	Gestor e Funcionário
Onde aplicar	Na Empresa
Custo	R\$ -

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Como analisado no quadro, a empresa tem carência no marketing digital/ virtual sendo assim sugerindo para a empresa presente em redes sociais divulgando seus produtos de forma constante, agregando valor a empresa.

## 8.5 MEIO AMBIENTE

Neste tópico a seguir apresenta as ações da dimensão Meio Ambiente

Quadro 8- Plano de Ação- Meio Ambiente

<b>Plano de Ação – Meio Ambiente</b>		
Cód.	564	578
Área	Meio Ambiente	Meio Ambiente
Tópico	Captação de água da chuva	Eficiência Energética (energia)
Situação	A empresa não possui processo de captação da água da chuva	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.
Ação	Instalação de Processo de Captação de água de chuva para a irrigação de plantas.	Criação de controle de gasto de energia
Atividade	Pesquisas como fazer, valor de investimento, valor de economia	Pesquisas de como economizar.

	com instalação.	
Prazo	Dezembro/2021	Dezembro/2021
Responsável	Gestor e funcionário	Gestor e funcionário
Onde aplicar	Na empresa	Na empresa
Custo	R\$ 3.000,00	R\$ 2.000,00

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Por sua vez, a dimensão de meio ambiente, foi sugerido a instalação de um processo de captura de água da chuva para irrigação de plantas. Também foi sugerida a eficiência energética, ou seja, a criação de controle de gasto de energia.

## 8.6 PRODUÇÃO

Neste tópico a seguir apresenta as ações da dimensão produção.

Quadro 9- Plano de Ação- Produção

<b>Plano de Ação – Produção</b>		
Cód.	564	578
Área	Produção	Produção
Tópico	Logística	Espaço Físico
Situação	Não possui sistema logístico eficiente.	Os espaços não são adequados e não há condições de ampliação.
Ação	Instalar sistema logístico.	Mudar instalações para melhor armazenamento de distribuição dos produtos.
Atividade	Com chuva de ideias para solucionar problemas.	Procurar novos estabelecimentos para mudar a empresa
Prazo	Dezembro/2021	Junho/2021
Responsável	Gestor e funcionário	Gestor e funcionário
Onde aplicar	Na empresa	Na empresa
Custo	R\$ 0	R\$ 300.000,00

Fonte: Autora do Trabalho, 2021.

Considerando o quadro, referente à produção, foi sugerindo a instalação de um sistema logístico, também a mudança de suas instalações, o que foi concluído em janeiro de 2021, para melhor armazenamento e funcionalidade da organização.

## 8.7 QUALIDADE

Neste tópico a seguir apresenta as ações da dimensão Qualidade.

Quadro 10- Plano de Ação- Qualidade

<b>Plano de Ação – Qualidade</b>		
Cód.	924	931
Área	Qualidade	Qualidade
Tópico	Satisfação dos clientes	Reclamação dos clientes
Situação	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.	As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
Ação	Criar projeto para melhoria dos produtos, atendimento a partir da avaliação dos clientes.	Criar projeto para melhoria dos produtos ,atendimento a partir das reclamações e críticas dos clientes.
Atividade	Com chuva de ideias para solucionar problemas.	Com chuva de ideias para solucionar problemas.
Prazo	Junho/2021	Junho/2021
Responsável	Gestor e funcionário	Gestor e funcionário
Onde aplicar	Na empresa	Na empresa
Custo	R\$ 0	R\$ 0

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Por fim o quadro mostra as dimensões de qualidade onde foi sugerida a criação de projeto para melhoria dos produtos, atendimento, com base na avaliação dos clientes da empresa, aproveitando também para ouvir as reclamações dos membros.

## 9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

No cronograma citado abaixo, vemos as atividades a serem feitas referente ao plano de ação realizado na empresa.

Quadro 11- Cronograma de Ações Celeiro Rural

PRAZO / AÇÕES		ANO 2021						
		MÊS						
ÁREA	TÓPICO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
GESTÃO	Missão da Empresa							
	Objetivo da Empresa							
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Lança produtos ou inovação.							
	Sugestões dos Funcionários							
MARKETING	Planejamento de Marketing							
	Catálogo							
	Redes Sociais e Fanpage							
MEIO AMBIENTE	Captação de Água da Chuva							
	Eficiência Energética							
PRODUÇÃO	Logística							
	Espaço Físico							
QUALIDADE	Satisfação dos Clientes							
	Reclamações de Clientes							

Legenda:

	Executado
	A executar

Fonte: Autora do texto, 2021.



## **10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL**

Nesta fase da pesquisa, foram apresentadas as dimensões financeiras da empresa, abordando assuntos como: custos, investimentos, D.R.E, balanço patrimonial e índices.

### **10.1 INVESTIMENTOS**

Sobre os investimentos, segundo GALESNE, FENSTERSEIFE e LAMB (1999) “fazer um investimento consiste, para uma empresa, em comprometer capital, sob diversas formas, de modo durável, na esperar de manter ou melhorar sua situação econômica”.

O termo investimento é o capital podendo ser aplicado com finalidade de rendimento em longo prazo, aplicações de recursos que proporcionam retorno financeiro no futuro, podendo ser tanto em dinheiro quanto capital.

Segundo Hoji (2009, p.93), o termo “investimento”, pode ser visto de várias formas como imóveis, maquinários aplicações de dinheiro, etc., com o intuito de gerar lucro.

Sobre os investimentos da empresa, em uma discussão com o proprietário, visto que ele fez vários investimentos logo no início da sua jornada, investimentos esses como aquisição de moveis e utensílios para o trabalho e locação de espaço, por exemplo.

Com base nesse raciocínio, vários elementos podem ser possíveis capitais de investimentos como: tempo, energia, estudo, atividade, dinheiro. Para as organizações, os investimentos são referentes ao valor total que o empreendedor (e sócios) vai facultar para a abertura da organização. Deve ser calculado no planejamento investimentos como: Instalação, estoque, reforma mobília, veículos que contêm no patrimônio da organização, com essas informações levantadas serão descoberto o investimento da empresa.

Pode ser observada a tabela criada referente aos investimentos da empresa Celeiro Rural.

Tabela 1- Investimentos Celeiro Rural

<b>Tabela de Investimentos</b>	
Investimento	Valor
Imóveis	R\$ 300.000,00
Reforma	R\$ 15.000,00
Móveis e equipamentos	R\$ 10.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 325.000,00</b>

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Há alguns meses a empresa pagava aluguel do imóvel e que se localizava na Av. Ponta Grossa, porém em uma área não comercial, recentemente adquiriram um imóvel centralizado com melhor visibilidade conseguindo conquistar uma maior cartela de clientes. Por se tratar de um imóvel próprio, as novas instalações foram adaptadas para a necessidade da empresa, com almoxarifado, atendimento, estacionamento próprio, e ampliação de estoque.

## 10.2 CUSTOS

Custos são insumos usufruídos no processo de um produto ou serviço. Segundo Dutra (2009) custo é a parcela do gasto que é aplicado na produção ou pode ser em qualquer outra função de custo, gasto esse, desembolsado ou não. Podemos relatar que custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou também a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele alcance a comercialização ou serviço.

“Desembolso é o pagamento de parte ou do total adquirido, elaborado ou comercializado, que é a parcela ou o todo do gasto que foi pago. Desembolsar é tirar do bolso, pagar ou quitar.” (DUTRA, 2009. p.87). Os custos podem ser classificados em categorias de custos fixos, variável, direto e indireto, a seguir uma breve definição de cada uma delas.

**CUSTO FIXO:** São custos mensais, não tendo alteração, não sendo influenciados na quantidade produzida, o valor do custo fixo será sempre o mesmo independente do contexto.

**CUSTO VARIÁVEL:** Sofrem alteração em curto espaço de tempo, variando de acordo com a quantidade produzida.

**CUSTO DIRETO:** São considerados todos relacionados aos produtos e serviços vendidos pela empresa, podendo ser medido por meio do que foi gerado.

**CUSTO INDIRETO:** Podem ser definidos como não diretos da empresa, como água, luz, manutenção ou conserto de equipamento, segurança, entre diversos outros fatores.

Observe a Tabela 2, com a estrutura dos custos e despesas da empresa Celeiro Rural.

Tabela 2- Estrutura dos Custos e Despesas

<b>Estrutura dos Custos e Despesas</b>	
<b>Custos e Despesas Fixas</b>	<b>Valor</b>
Água	R\$ 60,00
Energia Elétrica	R\$ 80,00
Internet	R\$ 63,00
Encargos Sociais	R\$ 2.841,00
Simplex Nacional	R\$ 350,00
Prolabore	R\$ 2.200,00
Combustíveis	R\$ 250,00
<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 5.619,00</b>
<b>Custos e despesas Variáveis</b>	<b>Valor</b>
Subtotal de Custos e Despesas Variáveis	R\$ 1.500,00
<b>TOTAL Custos e Despesas Fixas +Variáveis</b>	<b>R\$ 7.119,00</b>

Fonte Autora do trabalho, 2021.

Analisando a Estrutura de Custos da empresa Celeiro Rural, conclui-se que a empresa tem custos fixos em R\$ 5.619,00, que constam como água, energia elétrica, internet e etc. Os custos e despesas variáveis são insumos, embalagens e afins, e somando um total de R\$ 1.500,00. E o total detudo, R\$ 7.119,00. Sendo de grande importância ressaltar que o custo variável deve sempre permanecer baixo pois com base nele o valor poderia ter se transformado em lucro.

### 10.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO

Mais conhecida como D.R.E a demonstração de resultados e exercício, é de forma resumida, operações realizadas pela empresa em um determinado período,

geralmente 12 meses. Com objetivo de mostrar a formação de resultado líquido de operação da organização, na qual ela conclui se está gerando lucro ou não.

Quadro 3- D.R.E

Demonstração do Resultado do Exercício		
Receita de venda	R\$	360.000,00
<b>(-) Custo da Mercadoria Vendida</b>	R\$	264.000,00
<b>Lucro Bruto</b>	R\$	96.000,00
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	R\$	5.520,00
Água	R\$	720,00
Energia Elétrica	R\$	960,00
Internet	R\$	756,00
Simplex Nacional	R\$	4.200,00
Combustíveis	R\$	3.600,00
Depreciações	R\$	500,00
PROLABORE	R\$	26.400,00
<b>Lucro Operacional</b>	R\$	53.344,00
Lucro Líquido	R\$	<b>53.344,00</b>

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Segundo os dados apresentados na tabela as receitas brutas mensais de R\$30.000,00 e receita anuais de R\$360.000,00, reduzindo os custos de mercadorias vendidas o lucro bruto totalizou R\$8.000,00 ao mês, sendo de R\$96.000,00 ao ano.

#### 10.4 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial é uma demonstração contábil, que evidencia de forma clara um relatório que aponta a situação financeira da organização. Segundo Ludícibus (2008, p.107), “o Balanço Patrimonial de uma organização trata dos registros chamado de “Ativo”, indicando também a origem das obrigações que nos termos contábeis é chamado de “Passivo”.” Acompanhe a tabela 4, sobre o balanço patrimonial da empresa.

Quadro 4- Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante		Ativo Circulante	
<b>Caixa</b>	R\$ 6.200,00	Fornecedores	R\$ 144.457,00
<b>Banco</b>	R\$ 3.000,00	Obrigações Tributárias	R\$ 543,00
<b>Contas a Receber</b>	R\$ 20.000,00	Pró-labore	R\$ 2.200,00
<b>Estoque</b>	R\$ 115.000,00		
<b>Insumos</b>	R\$ 8.000,00		
<b>Produtos para Revenda</b>	R\$ 150.000,00	<b>Passivo Não Circulante</b>	

Ativo NãoCirculante		Total do passivo	R\$ 147.200,00
<b>Imobilizado</b>	R\$ 300.000,00	Patrimônio Líquido	R\$ 469.000,00
<b>Móveis e Utensilio</b>	R\$10.000,00		
<b>Máquinas e Equipamentos</b>	R\$ 3.000,00	Capital Social	R\$ 330.000,00
<b>Depreciações Acumulada</b>	R\$ 1.500,00	Lucros Acumulado	R\$ 139.700,00
<b>Total do Ativo</b>	R\$616.700,00	Total do Passivo e patrimônio líquido	R\$ 147.200,00

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

Como pode se observar, a empresa não possui nenhum tipo de empréstimo a terceiros, tendo contas a receber devido a forma de pagamentooferecida aos seus clientes, total de ativo da empresa é de aproximadamente R\$616.700,00, contanto com imobilizado, moveis, máquinas, insumos, estoque, caixa e banco.

Já no total do passivo, estão presentes contas com fornecedores R\$18.000,00, obrigações tributárias R\$ 543,00, pró-labore R\$2.200,00, patrimônio líquido R\$ 96.467,00 e um Capital social R\$ 30.000,00.

## 10.5 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa tem como objetivo apurar e projetar o superávit para o capital de giro para o pagamento de fornecedores, folha de pagamento e impostos por exemplo. A ferramenta fluxo de caixa é de suma transcendência para todas as Organizações, pois fornece dados capitais, para possível solução de problemas ou na tomada de decisões.

“É muito importante para a avaliação da situação financeira da empresa, podendo conhecer sua efetiva capacidade de pagamento”. (ASSAF NETO2010, p. 98).

Abaixo se encontra o fluxo de caixa da empresa Celeiro Rural.

Tabela 05- Fluxo de caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>ENTRADAS</b>												
Previsão de recebimento vendas	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Contas a receber-vendas realizadas												
Outros recebimentos												
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>
<b>SAÍDAS</b>												
Fornecedores	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Folha de pagamento	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
INSS a recolher	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
FGTS	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Retiradas sócios	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Impostos s/ vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aluguéis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Energia elétrica	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Telefone	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Serviços contabilidade	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Combustíveis	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Manut. de veículos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Manutenção fábrica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas diversas	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Férias	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00
13º salário	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Verbas para rescisão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Empréstimos bancários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos equip.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas financeiras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento novos empréstimos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros pagamentos	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>2.288,00</b>	<b>26.073,00</b>	<b>26.073,00</b>	<b>26.073,00</b>	<b>26.073,00</b>	<b>26.073,00</b>	<b>26.073,00</b>	<b>26.073,00</b>	<b>26.073,00</b>	<b>26.073,00</b>	<b>26.073,00</b>	<b>26.073,00</b>
<b>1 (ENTRADAS SAÍDAS)</b>	<b>27.712,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>		<b>27.712,00</b>	<b>55.424,00</b>	<b>83.136,00</b>	<b>110.848,00</b>	<b>138.560,00</b>	<b>166.272,00</b>	<b>193.984,00</b>	<b>221.696,00</b>	<b>249.408,00</b>	<b>277.120,00</b>	<b>304.832,00</b>
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	<b>27.712,00</b>	<b>55.424,00</b>	<b>83.136,00</b>	<b>110.848,00</b>	<b>138.560,00</b>	<b>166.272,00</b>	<b>193.984,00</b>	<b>221.696,00</b>	<b>249.408,00</b>	<b>277.120,00</b>	<b>304.832,00</b>	<b>332.544,00</b>
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>												
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	<b>27.712,00</b>	<b>55.424,00</b>	<b>83.136,00</b>	<b>110.848,00</b>	<b>138.560,00</b>	<b>166.272,00</b>	<b>193.984,00</b>	<b>221.696,00</b>	<b>249.408,00</b>	<b>277.120,00</b>	<b>304.832,00</b>	<b>332.544,00</b>

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

A tabela aponta o fluxo de caixa, todas as movimentações de Janeiro á Dezembro abordando dados como: a entrega, saída, saldo anterior, saldo

acumulado e final. Podemos analisar um fluxo de caixa positivo não tendo a necessidade de fazer empréstimos ou dívidas em longo prazo.

## 10.6 INDICADORES FINANCEIROS

Segundo Ludícibus (2009), o principal objetivo do uso de indicadores financeiros é o de possibilitar ao usuário da contabilidade extrair tendências e comparar os quocientes com padrões preestabelecidos, relatando o que aconteceu no passado e gerando bases de ação para possíveis resultados futuros.

### 10.6.1 Índices de Liquidez

Índice de liquidez são pretextos no qual determinam as variáveis contábeis indicando a capacidade de pagamento de uma empresa. Ou seja, indicadores financeiros que revelam o quanto a organização possui de recurso disponível para quitar dívidas e empréstimos a terceiros.

#### 10.6.1.1 Liquidez corrente

Segundo o autor Hoji (2003), Índice de Liquidez Corrente está referente à razão do ativo circulante pelo passivo circulante, sendo considerado o melhor indicador da capacidade de pagamento de uma empresa.

Equação 1- Liquidez Corrente

Liquidez Corrente: Ativo Circulante / Passivo Circulante

$$302.200,00 / 20.743,00=14,5$$

O índice de liquidez corrente é calculado dividindo-se o Ativo Circulante pelo Passivo Circulante. O ativo circulante da empresa é R\$ 302.200,00 e o passivo é R\$ 20.743,00. A divisão entre eles resulta em: 14,5.

### 10.6.1.2 Liquidez seca

Índice de Liquidez Seca tem a função de indicar o quanto à empresa pode disponibilizar em aplicações financeiras durante curtos períodos e as contas a receber.

A liquidez seca é calculada da seguinte maneira:

#### Equação 2- Liquidez Seca

Índice de Liquidez Seca: (Ativo circulante – estoques) / Passivo Circulante

$$(302.200,00 - 115.000,00) / 20.743,00 = 9,02$$

O ativo circulante da empresa é R\$ 302.200,00, o Estoque R\$ 115.000,00 e o Passivo circulante é R\$ 20.743,00. De acordo com a fórmula, o resultado é: 9,02.

### 10.6.1.3 Liquidez geral

De acordo com Silva (2006, p.307) “a interpretação do índice de liquidez geral é no sentido de quanto maior, melhor, mantidos constantes os demais fatores”. Tendo relação em detectar a saúde da empresa a curta e longo prazo. A empresa A. Paula de Souza não possui este índice.

#### Equação 3- Liquidez Geral

Índice de liquidez geral:  
prazo

Ativo circulante+ Ativo realizável longo <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Passivo circulante+ passivo não circulante
--

### 10.6.2 Índices de Endividamento

Os índices de endividamento têm como objetivo mostrar o nível de comprometimentos do capital próprio de uma empresa, com o capital de terceiros.



Eles nos informam se se utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos dos proprietários. (BERTASSO, 2007, p. 27).

### 10.6.2.1 Índice de endividamento

Esse índice é calculado da seguinte maneira:

Equação 4- Endividamento Geral

Índice de endividamento geral:

$$\frac{(\text{Passivo total} / \text{Ativo total}) * 100}{(20.743,00 / 302.200,00) * 100} = 6,8\%$$

Com base na fórmula apresentada acima, o passivo circulante de R\$ 20.743,00 dividido ao ativo circulante de R\$ 302.200,00, apresentou o resultado de 0,068, o mesmo multiplicado a 100, apresentou o índice de endividamento da empresa A. Paula de Souza é de 6,8%.

### 10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

O índice de cobertura de juros mede a capacidade da empresa de fazer pagamentos de obrigações da dívida, quanto maior o índice, maior a capacidade de pagamento. Abaixo se encolha a fórmula para encontrar o índice de cobertura de juros.

Equação 5- Cobertura de Juros

Índice de cobertura de juros:

$$\text{LAJIR} / \text{Juros ou Desp. Financeiras}$$

\* Esse índice não foi aplicado a empresa, pois ela não apresenta despesas financeiras.

### 10.6.3 Índices de Atividade

#### 10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

Mede o tempo médio para recebimento das contas a serem acertados pelos clientes da empresa.

Útil para avaliar as políticas de crédito e cobranças.

Equação 6- Prazo médio a receber

Prazo médio a receber:  $\frac{\text{Contas a receber de clientes}}{(\text{vendas anuais} / 365)}$

$$20.000,00 / 986,30 = 20,27 \text{ dias}$$

#### 10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

Este índice aponta o tempo médio de pagamento das contas da empresa aos fornecedores.

Equação 7- Prazo de Pagamento

Prazo médio de pagamento:  $\frac{\text{Fornecedores}}{(70\% \text{ dos custos de mercadoria} / 365)}$

#### 10.6.3.3 Giro do estoque

Este índice mede a liquidez ou atividade do estoque de uma empresa. Qual a rotatividade do estoque durante um determinado período de tempo.

### Equação 8- Giro de Estoque

Giro de estoque:

$\text{Custo das mercadorias vendidas/estoque} = \text{resultado} / 365$ $264.000 / 115.000 = 2,29$ $\text{Idade média do estoque: } 365 / 2,29 = 159,3 \text{ dias}$
---

Observa-se que o giro de estoque da empresa Celeiro Rural é de aproximadamente 159,3 dias.

#### 10.6.3.4 Giro do ativo

Indica a eficiência no qual a empresa usufrui de seus ativos para gerar vendas.

### Equação 9- Giro de Ativo

Giro do ativo:

$\text{Venda/ Ativo total}$ $360.000 / 616.000 = 0,58$
--

Como é possível observar a empresa Celeiro Rural tem potencial para utilizar mais seu giro do ativo.

#### 10.6.4 Índices de Rentabilidade

##### 10.6.4.1 Margem de lucro bruto

Segundo Braga (2009, p. 178) o autor afirma que a margem de lucro bruta “mede a rentabilidade das vendas logo após a dedução do custo dos produtos vendidos, antes de consignadas as despesas operacionais.”

#### Equação 10- Margem de lucro bruto

Margem de lucro bruto:

$$\frac{\text{Lucro bruto}}{\text{receita de venda}} = \text{resultado} * 100$$

$$\frac{96.000,00}{360.000,00} = 0,2666 * 100 = 26,66\%$$

A margem de lucro bruto da empresa Celeiro Rural é de 26,66%.

#### 10.6.4.2 Margem de lucro operacional

Esse índice mede a porcentagem do valor de venda somado após os custos e despesas operacionais.

#### Equação 11- Margem de lucro operacional

Margem de lucro operacional:

$$\frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita de venda}} = \text{Resultado} * 100$$

Não é possível aplicar este índice, pois a empresa não possui os dados sobre lucro operacional.

#### 10.6.4.3 Margem de lucro líquido

Aponta o percentual do valor de venda que resta após a cobertura de todas as despesas, custos, juros, imposto.

#### Equação 12- Margem de lucro líquido

Margem de lucro líquido:

$$\frac{\text{Lucro disponível para os acionistas ordinários}}{\text{Receita de venda}} = \text{resultado} * 100$$

$$\frac{30.000,00}{360.000,00} = 0,0833 * 100 = 8,33\%$$

#### 10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

O retorno sobre o ativo (ROA) ou também conhecido como retorno de investimento (ROI) tem como função apurar a eficiência geral administrativa em gerar lucros a partir do ativo disponível.

Equação 13- ROA

$\text{ROA: } \frac{\text{Lucro disponível para os acionistas ordinários}}{\text{Ativo total}} = \text{resultado} * 100$ $\frac{30.000,00}{616.700,00} = 0,048 * 100 = 4,86\%$
--

#### 10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

O retorno sobre o capital próprio tem objetivo de medir o retorno obtido sobre investimento dos proprietários na empresa.

Equação 14- ROE

$\text{ROE: } \frac{\text{Lucro disponível para os acionistas ordinários}}{\text{Patrimônio líquido dos acionistas ordinários}} * 100$ $\frac{30.000,00}{96.457,00} * 100 = 31,10\%$
--

### 10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

Segundo Costa (2010), ponto de equilíbrio é uma análise que estuda as relações entre custos fixos e variáveis, volume de venda e lucro.

Buscando principalmente levantar qual o nível das operações necessárias para cobertura dos custos fixos operacionais.

Essa ferramenta pode ser de grande importância para auxiliá-lo os administradores de pequenas e médias empresas, o ponto de equilíbrio indicará ao

administrador qual o faturamento mínimo ou quantidade que deve ser atingida em vendas para que a empresa não tenha prejuízo.

#### Equação 15- Ponto de Equilíbrio

PONTO DE EQUILIBRIO:

$\frac{\text{Custo e despesas fixas}}{\text{Margem de contribuição}}$ $\frac{7.119,00}{8.000,00} = 801$
---

Custo e despesas fixas: 7.1119,00

Margem de contribuição: 8.000,00

Receita de venda (360.000,00/12 = 30.000,00) – custo de venda  
(264.000,00/12=22.000,00) =8.000,00

## 10.8 REALIDADE X PROJEÇÕES

A seguir se encontra uma projeção para a empresa Celeiro Rural, esta projeção tem base em dados fornecidos pela empresa e coletados ao longo da pesquisa. Também está presente na projeção os valores de propostas realizadas para o crescimento da empresa onde foram sugeridos nos relatórios anteriores.

Tabela 05 - Realidade x Projeção

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>ENTRADAS</b>												
Previsão de r	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Contas a receber-vendas realizadas												
Outros recebimentos												
<b>TOTAL DAS</b>	<b>360.000</b>	<b>36.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>36.000,00</b>
<b>SAÍDAS</b>												
Fornecedores	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Folha de pag	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
INSS a recolh	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
FGTS	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Retiradas sóc	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Impostos s/ v	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aluguéis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Energia elétri	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Telefone	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Serviços con	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Combustíveis	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Manut. de ve	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Manutenção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas div	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Férias	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00
13º salário	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Verbas para	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Empréstimos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas fin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Captação de	0	0	0	0	0	0	0	600	600	600	600	600
Pagamento n	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Outros pagar	2.288,00	26.073,00	26.073,00	26.073,00	26.073,00	26.073,00	26.073,00	26.673,00	26.673,00	26.673,00	26.673,00	26.673,00
<b>TOTAL DAS</b>	<b>27.712,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.927,00</b>	<b>3.327,00</b>	<b>3.327,00</b>	<b>3.327,00</b>	<b>3.327,00</b>	<b>3.327,00</b>
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	<b>27.712,00</b>	<b>55.424,00</b>	<b>83.136,00</b>	<b>110.848,00</b>	<b>138.560,00</b>	<b>166.272,00</b>	<b>193.984,00</b>	<b>221.696,00</b>	<b>249.408,00</b>	<b>277.120,00</b>	<b>304.832,00</b>	<b>332.544,00</b>
<b>2 SALDO AN</b>	<b>27.712,00</b>	<b>55.424,00</b>	<b>83.136,00</b>	<b>110.848,00</b>	<b>138.560,00</b>	<b>166.272,00</b>	<b>193.984,00</b>	<b>221.696,00</b>	<b>249.408,00</b>	<b>277.120,00</b>	<b>304.832,00</b>	<b>332.544,00</b>
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2 )</b>												
<b>4 NECESSID</b>	<b>27.712,00</b>	<b>55.424,00</b>	<b>83.136,00</b>	<b>110.848,00</b>	<b>138.560,00</b>	<b>166.272,00</b>	<b>193.984,00</b>	<b>221.696,00</b>	<b>249.408,00</b>	<b>277.120,00</b>	<b>304.832,00</b>	<b>332.544,00</b>
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>												

Fonte: Autora do trabalho, 2021.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório teve como principal objetivo a aplicação de análise de mercado na organização, entender sobre o posicionamento da organização e evidenciando processos da empresa, de atendimento, vendas, compras, financeiro, marketing e estoque.

Aplicando matrizes para medir o potencial e posicionamento da empresa no mercado perante a concorrência e em meio a enfermidade epidêmica. Sendo também aplicado um diagnóstico empresarial, dando ênfase nas carências encontradas em suas dimensões.

Desenvolvendo por sua vez, planos de ações sugerindo ao gestor mudanças para desenvolvimento da empresa. Uma dessas sugestões para solucionar problemas identificados na empresa e áreas que possui capacidade para se desenvolverem, oferecendo então ao gestor, a transferência da empresa e sua estrutura física para um imóvel maior e centralizado na cidade, onde hoje a empresa se localiza e se encontra com ótima visibilidade e distribuição.

Com os relatórios financeiros da empresa, foram obtidas informações de grande importância, pois com estes dados o proprietário pode entender melhor a situação atual na qual a empresa se encontra e criar futuras projeções.

Para conclusão do presente trabalho foram encontradas muitas dificuldades. Se tratando de uma empresa recente no mercado, não possuía estratégias para crescimento, indicadores ou viabilidade financeira.

Este trabalho foi de suma importância para o crescimento da empresa e sendo possível o compartilhamento deste estudo com outras organizações e empresários que desejam entender como são os resultados e técnicas usadas por uma organização real. Também /para o crescimento acadêmico tendo grande importância pois, o conhecimento adquirido em sala de aula foi possível aplicá-los na organização. No qual vale acrescentar que a empresa familiar, da autora do trabalho, carregando também crescimento pessoal.



## 12 REFERÊNCIAS

5ª DO CREDITO. **Como calcular o investimento da sua empresa**. Publicado em: 31 de março. de 2018. Disponível em: <<http://www.5docredito.com.br/sem-categoria/como-calculer-o-investimento-inicial-da-sua-empresa/>> Acesso em: 25de abril de 2021.

ACP. Associação Comercial do Paraná. **Como fazer a análise de micro e macroambiente empresarial?** ACP- Associação Comercial do Paraná, 2019. Disponível em: <<https://empreendedoresdoparana.com.br/como-fazer-analise-de-micro-e-macroambiente-empresarial/>>. Acesso em: 02 de junho de 2020.

Agência Tsuru. **Phillip Kotler e a importância do marketing digital**. Disponível em: <<https://www.agenciatsuru.com.br/blog/philip-kotler-e-defesa-marketing-digital/>>. Acesso em: 13 de Novembro de 2020.

AMORIM, Diego Felipe Borges. Administradores.com, **O conceito e os tipos de Layout**. 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-conceito-e-os-tipos-de-layout>>. Acesso em: 10 de setembro de 2020.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico ao a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1991.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMPOS. Viviane. Administradores.com, **Layout**. 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/layout>>. Acesso em: 10 de setembro de 2020.

CARDOSO, Bruno. **As 5 forças de Porter e as agências de Marketing Digital**, 2019. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/agencias/as-cinco-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 02 de Junho de 2020.

CARDOSO, Bruno. **As 5 forças de Porter e as agências de Marketing Digital**.

CARDOSO. Antônio de Pádua Batatais. **Fundamentos do modelo organizacional abril etec**. SP - Professor Figueiredo. p. 02. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/8143657-Organizacao-empresarial.html>>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

CONSUMIDOR, **Concorrente e fornecedor conheça os diferentes tipos de mercado**. Vers Contabilidade, 2013. Disponível em: <<https://www.verscontabilidade.com.br/2013/11/04/consumidor-concorrente-e-fornecedor-conheca-os-diferentes-tipos-de-mercado/#:~:text=O%20mercado%20fornecedor%20%C3%A9%20indispens%C3%A1vel,para%20o%20funcionamento%20da%20empresa>>. Acesso em: 07 de Junho de 2020.

CONTABILIZEI. **Balço Patrimonial** Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/balanco-patrimonial/#:~:text=Balan%C3%A7o%20Patrimonial%20%C3%A9%20um%20relat%C3%B3rio,seus%20bens%2C%20d%C3%ADvidas%20e%20lucros>>. Acesso em: 10 de setembro de 2020.

COSTA, Reinaldo. **Preços, orçamentos e custos industriais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 240 p.

FRED. **Ergonomia**. Fluxo de Produção. Publicado em: 12 de novembro de 2014. Disponível em: <[http://professor.ufop.br/sites/default/files/fred/files/fluxograma\\_e\\_organograma.pdf](http://professor.ufop.br/sites/default/files/fred/files/fluxograma_e_organograma.pdf)>. Acesso em: 12 de Novembro de 2020.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**, 12ª Edição. São Paulo: Pearson Universidade, 2009.

Governo Federal. **Agropecuária é único setor da economia com crescimento na pandemia**. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/agropecuaria-e-unico-setor-com-crescimento-na-pandemia-diz-ibge>>. Acesso em: 20/08/2021.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira Uma Abordagem Prática**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOWES, Bernardo Henrique Gazzoni Degrazia. **Proposta de Transformação do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC em um Instituto de Pesquisa Estratégico para Santa Catarina**. Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm298916.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2020.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

LACOMBE. Francisco; HEILBORN. Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.254p.

LUZ, Jakson. **Projeto comprador: Oportunidade para Networking e novos negócios**. Sebrae. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/projeto-comprador-oportunidade-para-networking-e-novos-negocios/>>. Acesso em: 13 de novembro de 2020.

MARQUES, José Roberto. Jrm coaching. **Qual é o conceito de qualidade nas empresas?** Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-e-o-conceito-de-qualidade-nas-empresas/>>. Acesso em: 13 de Novembro de 2020.

MARQUES, Marcus. **O que é Ansoff?** Marcus Marques, 2017. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/o-que-e-matriz-ansoff/>>. Acesso em: 04 de Junho de 2019.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução à administração**. 5ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 2000.

**Mercado concorrente: Entenda mais sobre concorrência empresarial.** Vers Contabilidade, 2017. Disponível em: <<https://www.verscontabilidade.com.br/2017/05/10/mercado-concorrente-entenda-mais/>>. Acesso em: 07 de Junho de 2020.

NORTEGUBISIAN. **Análise setorial: o que é e quais são os seus benefícios?** Nortegubisian, 2019. Disponível em: <<https://www.nortegubisian.com.br/blog/analise-setorial-o-que-e-quais-sao-os-seus-beneficios>>. Acesso em: 02 de Junho de 2020.

PAULILLO, Gustavo. A maneira mais simples de entender o que é matriz BCG. Gustavo Paulillo, 2016. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-bcg/>>. Acesso em: 04 de Junho de 2020.

PAULILLO, Gustavo. Matriz SWOT: **Como fazer a análise estratégica de sua empresa**. Gustavo Paulillo, 2016. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>>. Acesso: 04 de Junho de 2020.

PETER, J. P. JR, G. A. C., **Marketing, Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.

ROCKCONTENT. **Faça uma análise estratégica completa do seu negócio com estas 5 técnicas**. Rockcontent, 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/analise-estrategica/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20a%20an%C3%A1lise,seus%20componentes%20presentes%20e%20futuros.>>. Acesso em: 06 de junho de 2020.

SANTOS, Kênia. Administradores.com, Administração da produção. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/administracao-da-producao>>. Acesso em: 12 de Novembro de 2020.

SCHULTZ, Felix. <<https://blog.bomcontrole.com.br/balanco-patrimonial/> Felix Schultz>. Disponível em: 13 de novembro de 2018. Acesso: 29 de Abril de 2021.

SEBRAE. **Fluxo de caixa o que é e como implantar**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 de setembro de 2020.

SEBRAE. **Segmento de mercado estratégia inteligente em tempos de crise.**

SEBRAE. Disponível em :

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Segmenta%C3%A7%C3%A3o+de+mercado.pdf>>. Acesso em: 31 de maio de 2020.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeiras das Empresas**, 8.ed. São Paulo: Atlas,2006.p.307

SOUSA, Julia. **Assertiva, Como a reclamação do cliente pode ajudar sua empresa a crescer?**. Publicado 27 de maio de 2019. Disponível em:

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração Sustentabilidade. Hidrológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. Disponível em <[https://www.ufrgs.br/hidrologica/pagina-inicial/servicos-sustentabilidade/?gclid=Cj0KCQiA48j9BRC-ARIsAMQu3WRh8JuL\\_c8wDAslO07tOr11posVFLv9EiyDGJHj1am-r5QAYur8RpYaAu8iEALw\\_wcB](https://www.ufrgs.br/hidrologica/pagina-inicial/servicos-sustentabilidade/?gclid=Cj0KCQiA48j9BRC-ARIsAMQu3WRh8JuL_c8wDAslO07tOr11posVFLv9EiyDGJHj1am-r5QAYur8RpYaAu8iEALw_wcB)>. Acesso em: 13 de novembro de 2020.

WELINSTEIN, Art. Segmentação de mercado. São Paulo: Atlas,1995, p.18

## APÊNDICES

### Apêndice 1 - Gestão

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>GESTÃO</b>
	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>Visão da Empresa</b>
( X )	( X )	( X )	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
( )	( )	( )	A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
( )	( )	( )	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
( )	( )	( )	A visão não está definida.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Missão da Empresa</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Objetivo da Empresa</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Estratégias da Empresa</b>
( )	( )	( )	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.
( 124 )	( X )	( X )	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
( )	( )	( )	As estratégias não estão definidas.
	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>Indicadores e Metas</b>
( )	( )	( )	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
( 130 )	( X )	( X )	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.

### Apêndice 2- Gestão

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>GESTÃO</b>
	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>Plano de Ação</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Desempenho da Empresa</b>
( )	( )	( )	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.
( 151 )	( X )	( X )	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principal no desempenho financeiro.
( )	( )	( )	Não é feita a análise do desempenho da empresa.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Desenvolvimento Gerencial</b>
( )	( )	( )	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.
( 158 )	( x )	( x )	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
( )	( )	( )	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Capacitação de Colaboradores</b>
( )	( )	( )	Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.
( )	( )	( )	Os colaboradores são capacitados regularmente.
( 165 )	( X )	( X )	Os colaboradores são capacitados eventualmente.
( )	( )	( )	Os colaboradores não são capacitados.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Finanças da Empresa</b>
( )	( )	( )	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.
( 172 )	( X )	( X )	Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
( )	( )	( )	Não existem controles financeiros.

## Apêndice 3- Inovação de Produtos

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

## Apêndice 4- Inovação de produtos

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>INOVAÇÃO DE PRODUTO</b>
	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>Planeja novos produtos</b>
	( 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 produtos.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Lança produtos ou inova em produtos já existentes</b>
	( )	( )	Realiza pesquisa mensal com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.
( )	( )	( )	Realiza pesquisa trimestral com os clientes coletando informações sobre suas necessidades, recebe sugestões, implantando as melhorias (novos produtos ou produtos significativamente melhorados) necessárias após serem analisadas.
( 251 )	( X )	( X )	Recebe sugestões ou reclamações dos clientes (quando os próprios clientes entram em contato) e analisa a possível implantação de melhorias, inovações e lançamentos.
( )	( )	( )	Não inova em seus produtos de acordo com a opinião dos clientes.
	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>Novos Produtos</b>
	( 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.
	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>Mudanças na Estética dos Produtos</b>
	( x )	( x )	Realiza mudanças frequentemente – (2 ou mais vezes ao ano).
( )	( )	( )	Realiza mudanças eventualmente – 1 vez ao ano.
( )	( )	( )	Realiza mudanças raramente – a cada 2 anos ou mais.
( )	( )	( )	Não realiza mudanças, utiliza a cópia de produtos.
	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>Parcerias</b>
	( )	( )	Busca e utiliza frequentemente de parcerias com o Sistema S, Universidades, Centros de Pesquisas, Fornecedores.
( 271 )	( X )	( X )	Utiliza eventualmente quando oferecidas pelos parceiros.
( )	( )	( )	Utiliza raramente quando tem uma necessidade pontual.
( )	( )	( )	Não utiliza.

## Appendices 5- Marketing

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

## Appendices 6- Marketing

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>MARKETING</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Marca</b> <b>(exceto o nome da empresa – quando o nome fantasia é registrado – aqui se refere à marca /moda/produto)</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Logomarca</b>
( )	( )	( )	Possui logomarca registrada.
( )	( )	( )	Possui logomarca em processo de registro.
( 350 )	( x )	( x )	Possui logomarca mas não está registrada.
( )	( )	( )	Não possui logomarca.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Catálogo</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>Relação com Fornecedores</b> <b>(qualidade, prazo de entrega, preço, especificações técnicas, facilidade de comunicação)</b>
( )	( )	( )	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, buscando constantemente a qualificação destes.
( 364 )	( x )	( x )	Possui processo estruturado de comunicação com fornecedores, mas sem a qualificação.
( )	( )	( )	Possui processo informal de comunicação com fornecedores.
( )	( )	( )	Não possui processo de comunicação com fornecedores.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Análise do Ciclo de Vida do Produto</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>Estratégia de Preço</b> <b>(análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)</b>
( 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 de preço.

## Ape dice 7- Marketing Digital/ virtual

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>MARKETING DIGITAL / VIRTUAL</b>
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Estratégia de Marketing Digital / Virtual</b>
( )	( )	( )	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada na totalidade.
( )	( )	( )	Possui estratégia estruturada, formalizada e implantada parcialmente.
( 403 )	( x )	( x )	Possui estratégia estruturada, mas informal.
( )	( )	( )	Não possui estratégia.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Planejamento de Marketing Digital / Virtual</b>
( )	( )	( )	Planejamento estruturado, formalizado, implantado totalmente, com acompanhamento constante, com revisões e ajustes.
( )	( )	( )	Planejamento estruturado, formalizado, implantado parcialmente e com acompanhamento periódico.
( 410 )	( x )	( x )	Planejamento estruturado mas informal, com acompanhamento periódico.
( )	( )	( )	Não possui planejamento.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Site Institucional</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Redes Sociais e Fanpage</b>
( )	( )	( )	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.
( 431 )	( x )	( x )	Está inserido em algumas redes sociais porém desatualizadas ou com poucas postagens.
( )	( )	( )	Não está nas redes sociais.

## Apêndice 8- Marketing Digital/ Virtual

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>MARKETING DIGITAL / VIRTUAL</b>
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Empresa On Line</b>
( )	( )	( )	Usa os 4 Pilares do Marketing Digital para atuação no mundo virtual (Encontrabilidade/Usabilidade/Credibilidade/Vendabilidade).
( )	( )	( )	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital na íntegra / totalidade.
( 443 )	( x )	( x )	Conhece mas não utiliza os 4 Pilares do Marketing Digital.
( )	( )	( )	Não conhece e não utilizou os 4 Pilares do Marketing Digital.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Equipe</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Ferramentas de Gestão</b>
( )	( )	( )	Conhece e utiliza todas as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google AdSense).
( )	( )	( )	Conhece as ferramentas de gestão (Google Analytics, Google Adwords, Google Trends, Google AdSense), mas utiliza algumas.
( 457 )	( x )	( x )	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.
( )	( )	( )	Não conhece as ferramentas de gestão.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Anúncios pagos via Google ou Redes Sociais</b>
( )	( )	( )	Realiza anúncios frequentemente através de grandes redes, mensalmente.
( )	( )	( )	Realiza anúncios eventualmente através de grandes redes, trimestralmente.
( 464 )	( x )	( x )	Já realizou mas não tem por prática utilizar este tipo de serviço.
( )	( )	( )	Não ou não conhece estas ferramentas.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Marketing Vídeo</b>
( )	( )	( )	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
( )	( )	( )	Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
( )	( )	( )	Possui apenas o vídeo institucional.
( 472 )	( x )	( x )	Não possui.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Representatividade das vendas pela internet sobre o volume total das vendas</b>
( )	( )	( )	de 60% até 100%.
( )	( )	( )	de 30% até 60%.
( 478 )	( x )	( x )	até 30%.
( )	( )	( )	Não faz vendas pela internet.



## Apêndice 9- Meio Ambiente

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>MEIO AMBIENTE</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Destinação de Resíduos Gerados</b>
( )	( )	( )	Empresa destina corretamente seus resíduos e materiais, acompanhando o PGRS, controlando todas os certificados de destinação.
( )	( )	( )	Empresa destina seus resíduos e materiais para empresas licenciadas, acompanhando o PGRS, mas não controla os certificados de destinação.
( )	( )	( )	Empresa destina seus resíduos e materiais, mas não acompanha o PGRS, e não controla os certificados de destinação.
( 543 )	( x )	( x )	Não destina os resíduos para as empresas licenciadas.
	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>Reciclagem de Resíduos</b>
( )	( )	( )	Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.
( 548 )	( x )	( x )	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.
( )	( )	( )	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.
( )	( )	( )	Não há coleta seletiva na empresa.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Efluentes Líquidos</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Captação de Água da Chuva</b>
( )	( )	( )	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.

## Apêndice 10- Meio Ambiente

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>MEIO AMBIENTE</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Eficiência Energética (energia)</b>
( )	( )	( )	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, bem como, faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.
( )	( )	( )	Empresa possui Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas - PIE (NR10), colaboradores treinados para manutenção, mas não faz acompanhamento mensal do consumo de energia elétrica, verificando variações e também multas.
( )	( )	( )	Empresa está em processo de elaboração do Projeto Unifilar e Prontuário de Instalações Elétricas(PIE) com profissional habilitado.
( 578 )	( x )	( x )	Empresa não possui o Projeto Unifilar, Prontuário de Instalações Elétricas - PIE nem colaboradores treinados para manutenção.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
( )	( )	( )	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).
( 584 )	( x )	( x )	Empresa controla apenas faturas de pagamento, mas não faz análise crítica através da relação com indicadores de desempenho.
( )	( )	( )	Não possui sistema de controle e indicadores de desempenho.

## Apêndice 11- Produção

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>PRODUÇÃO</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Controle de Produção / Planejamento</b>
( )	( )	( )	Possui setor de PCP completo e eficiente que controla toda a produção através de softwares/sistema operacional.
( )	( )	( )	Possui setor de PCP completo e o controle é realizados de forma não sistematizada.
( )	( )	( )	Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.
( 804 )	( x )	( x )	Não possui controle adequado.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Cronometragem</b>
( )	( )	( )	Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).
( )	( )	( )	Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.
( )	( )	( )	Conhece mas não utiliza.
( 811 )	( x )	( x )	Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Metas de Produção</b>
( )	( )	( )	Possui metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
( )	( )	( )	Possui metas de produção formalizadas somente na esfera gerencial.
( )	( )	( )	Possui metas informais.
( 818 )	( x )	( x )	Não possui metas.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Balanceamento</b>
( )	( )	( )	Aplica frequentemente balanceamento formal nos processos.
( )	( )	( )	Aplica esporadicamente balanceamento formal nos processos.
( )	( )	( )	Conhece mas não utiliza.
( 825 )	( x )	( x )	Não utiliza a técnica de balanceamento nos processos.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Logística</b>
( )	( )	( )	Possui sistema eficiente e interligado de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
( )	( )	( )	Possui sistemas separados de controle de estoque de matéria-prima, de produto acabado, armazenagem, movimentação e expedição.
( )	( )	( )	O sistema logístico atende de forma parcial às necessidades.
( 832 )	( x )	( x )	Não possui sistema logístico eficiente.

## Apêndice 12- Produção

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>PRODUÇÃO</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Gerenciamento da Produção</b>
( )	( )	( )	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.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Habilidade / Polivalência</b>
( )	( )	( )	Os funcionários são polivalentes, operando várias máquinas sem resistência e incentivados a operá-las.
( )	( )	( )	Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.
( )	( )	( )	Os funcionários conseguem operar outras máquinas mas não são incentivados a tal prática.
( 851 )	( x )	( x )	Não há funcionários com habilidade para trabalhar em outras máquinas.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Instalações Elétricas</b>
( )	( )	( )	As instalações elétricas do processo de produção atendem a necessidade de quantidade localização / posição / altura.
( )	( )	( )	As instalações elétricas do processo de produção atendem somente a necessidade de quantidade.
( )	( )	( )	Não são adequadas mas a empresa possui condições de adequá-la.
( 858 )	( x )	( x )	As instalações elétricas não são adequadas ao processo produtivo.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Espaço Físico</b>
( )	( )	( )	Os espaços são adequados à produção.
( )	( )	( )	Os espaços são adequados parcialmente à produção.
( )	( )	( )	Não são adequados mas há condições de ampliação.
( 865 )	( x )	( x )	Os espaços não são adequados e não há condições de ampliação.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Capacidade de Produção</b>
( )	( )	( )	Tem capacidade para expandir a produção internamente e com a parceria de terceiros.
( )	( )	( )	Tem capacidade para expandir a produção com a parceria de terceiros.
( )	( )	( )	Está com a produção em sua capacidade máxima e não conta com a parceria de terceiros.
( 872 )	( x )	( x )	A capacidade de produção da empresa é muito baixa, não atendendo a demanda de pedidos.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Equipamentos / Tecnologia / Maquinário</b>
( )	( )	( )	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.
( )	( )	( )	Possui maquinários obsoletos e que geram manutenção periódica e que não traduzem em produtividade.
( 879 )	( x )	( x )	Não possui maquinários e tecnologia suficientes para movimentar o setor produtivo da empresa.

## Apêndice 13- Qualidade

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>QUALIDADE</b>
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Funções e Responsabilidades</b>
( )	( )	( )	Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
( )	( )	( )	Estão definidas e documentadas para algumas funções.
( 903 )	( X )	( X )	Estão definidas informalmente.
( )	( )	( )	Não estão definidas.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Seleção de Colaboradores</b>
( )	( )	( )	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
( )	( )	( )	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
( )	( )	( )	A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
( 911 )	( x )	( x )	A seleção é feita de forma intuitiva.
	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores</b>
( )	( )	( )	São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
( 916 )	( X )	( X )	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
( )	( )	( )	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
( )	( )	( )	Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Satisfação dos Clientes</b>
( )	( )	( )	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
( )	( )	( )	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.
( 924 )	( x )	( x )	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
( )	( )	( )	A satisfação dos clientes não é avaliada.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Reclamações de Clientes</b>
( )	( )	( )	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.
( 931 )	( x )	( x )	As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
( )	( )	( )	Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.

## Apêndice 14- Qualidade

Plano de Ação	Primeira Avaliação	Segunda Avaliação	<b>QUALIDADE</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos</b>
( )	( )	( )	São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
( )	( )	( )	São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
( )	( )	( )	São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
( 946 )	( x )	( x )	Não são obtidas informações comparativas externas.
	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>Fornecedores da Empresa</b>
( )	( )	( )	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.
( 951 )	( x )	( x )	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.
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Processos</b>
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
( 960 )	( x )	( x )	Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Controle dos Processos</b>
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
( 966 )	( x )	( x )	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
( )	( )	( )	Os processos principais do negócio não são controlados.