



Curso de Administração

DENIS GUIZELINI

Relatório Técnico: LANCHONETE J.J

Apucarana

2017

DENIS GUIZELINI

Relatório Técnico: Lanchonete J.J

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

Orientador: Leandro Vincente Gonçalves

Apucarana

2017

DENIS GUIZELINI

Relatório Técnico: Lanchonete J.J

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. (a):
Faculdade de Apucarana

Prof. (a):
Faculdade de Apucarana

Prof. (a):
Faculdade de Apucarana

Empresário (a):
Empresa (Nome)

Apucarana, ____ de _____ de 2017

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

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

AGRADECIMENTOS

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

Ao professor e orientador 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.

*“A SORTE é aquilo que acontece quando o
preparo se encontra com a oportunidade”*

Elmer Letterma

GUIZELINI, Denis. **RELATORIO TECNICO: LANCHONETE J.J.** - Pr. 83p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2017.

RESUMO

O número de microempresas voltado para o ramo alimentício tem aumentado nos últimos anos, sendo um setor que ainda sobrevive mesmo com a crise que tem atingido o mercado brasileiro. É possível observar que há uma grande necessidade das empresas analisarem seu segmento de mercado, englobando sua economia, marketing, concorrência, para que ocorra uma otimização de seus serviços para posterior crescimento empresarial. Com base nisso o presente trabalho teve por objetivo analisar a Lanchonete J.J situada no município de Marilândia do Sul/Paraná. O relatório foi produzido em partes, onde foi levantado um diagnóstico da empresa em questão, seguido de um auxílio bibliográfico para a realização do plano de ação com intuito de sugerirem possíveis soluções para os problemas levantados. Com o término do relatório, chegou se a conclusão que a lanchonete tem pontos a serem melhorados, mas tem um bom potencial de se tornar uma ótima empresa no mercado.

Palavras-chave: Analise; Relatório; Prestação de serviço.

GUIZELINI, Denis. TECHNICAL REPORT: LANCHONETE J.J.– Pr. 86p. Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2017.

ABSTRACT

The number of microenterprises focused on food has increased in recent years, a sector that still survives even with a crisis that has a market in the Brazilian market. And it is possible to observe that there is a great need of companies in the always analyzing their segment market, encompassing its economy, marketing, competition, so that an optimization of its services for subsequent business growth occurs. Based on this the present work carried out by objective to analyze the Snack J. J. located in the municipality of Marilândia do Sul / Paraná, analyzing a company in its current market. The report was produced in parts, followed by a bibliographical assistance to carry out the plan of action in order to be resolved in the last problems raised. At the end of the report, he came to the conclusion that it is a snack bar that has points to be improved but has a good potential to become a great company in the market.

Keywords: *Analysis; Report; service provision.*

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Organograma da empresa	33
Figura 2 - Layout da Empresa.....	34
Figura 3 - Fluxograma de blocos.....	35
Figura 4 - Fluxograma horizontal da Lanchonete J.J.....	36
Figura 5 - Exemplo de Fluxograma Vertical.....	37

LISTAS DE GRAFICOS

Gráfico 1 - gestão.....	41
Gráfico 2 - produção.....	44
Gráfico 3 - inovação do produto.....	45
Grafico 4 - Marketing.....	48
Grafico 5 - Marketing Digital.....	51
Grafico 6 - Meio ambiente.....	41

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Matriz swot lanchonete.....	22
Quadro 2 – Matriz BCG lanchonete J.....	27
Quadro 3 - Matriz ANSOFF.....	31
Quadro 4 - Matriz ANSOFF Lanchonete j.j.....	30
Quadro 5 - Fluxograma vertical – financeiro	38
Quadro 6 - fluxograma vertical – compras	38
Quadro 7 - Fluxograma vertical - Atendimento	39
Quadro 8 - Fluxograma vertical – Garçom	39
Quadro 9 - Fluxograma vertical – Chapeiro	40
Quadro 10 - Plano de Ação – gestão.....	55
Quadro 11 - Plano de Ação – inovação do produto	56
Quadro 12 - Plano de ação - Marketing.....	57
Quadro 13 - Plano de ação – meio ambiente.....	58
Quadro 14 - Plano de ação – Marketing digital.....	59
Quadro 15 - Plano de ação - Produção.....	60
Quadro 16 - tabelas de custos	64
Quadro 17 - Matéria prima.....	65
Quadro 18 - D.R.E da Lanchonete J.J	67
Quadro 19 - Balanço patrimonial da empresa.....	68
Quadro 20 - Fluxo de caixa.....	69
Quadro 21 - Ponto de equilíbrio.....	78
Quadro 22 - faturamento projetado	79
Quadro 23 – Fluxo de caixa projetado 2019.....	80

LISTA DE SIGLAS

BCG - Boston Consulting Group

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

ABIA - Associação Brasileira de Industrialização de Alimentos

ROA - Retorno ao ativo total

ROE - Retorno sobre o capital próprio

CVP - Ciclo de vida do produto

FOFA - Forças, oportunidades, fraquezas, ameaças

M.C.u - Margem de Contribuição unitária

P.V.u - Preço Venda unitário

C.V.u - Custo Variável unitário

C.f - Custo Fixo total

PEC - Ponto de Equilíbrio Contábil.

PCP - Planejamento e controle d produção

PGRS - Plano de gerenciamento de resíduos sólidos

Sumário

1 – ANALISE DE MERCADO	
1.1 - Apresentação Setorial	14
1.1.1- 5 Forças competitivas	14
1.2- Análise de segmento.....	16
1.3 - Avaliação estratégica	20
1.3.1 - Matriz SWOT.....	21
1.3.2 - Matrizes BCG	24
1.3.1- Matrizes ANSOFF	28
1.4 - Identificações de oportunidades.....	31
2- DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	32
2.1- Histórico da Organização	32
2.2 - Estrutura organizacional.....	32
2.3 - Unidades organizacionais da Lanchonete JJ (Organograma).....	33
2.4 - Layout: estrutura física	33
2.5 - Processos operacionais	35
2.5.1 - Fluxograma horizontal.....	35
5.4.4 - Fluxograma vertical	37
3 - METODOLOGIA	41
3.1- Análise dos Dados	41
3.1.1 - Dimensão 1 - Gestão	41
3.1.1.1 - Dimensão 2 - Processo de Produção.....	43
3.1.2 - Dimensão 3 - Inovação de produto	44
3.1.3 Dimensão 4 - marketing	48
3.2 Plano de ação	54
4 - FINANCEIRA OPERACIONAL.....	61
4.1 - Investimentos	61

4.1.1 - Investimento da empresa	61
4.2 - Custos	61
4.2.1 - Custos da empresa	64
4.3 - D.R.E.....	66
4.4 - Balanço patrimonial.....	67
4.5 - Fluxo de caixa	68
4.6 - Indicadores financeiros	70
4.6.1 - Índice de liquidez	70
4.6.1.1 - Índice de liquidez corrente	70
4.6.1.2 Índice de liquidez seca	71
4.6.1.3 Índice de liquidez geral.....	71
4.6.2 - Índice de endividamento	72
4.6.2.1 - Índice de endividamento geral	72
4.6.2.2 - Índice de Cobertura de Juros	73
4.6.3.1 - Prazo médio de pagamento (contas a pagar)	73
4.6.3.2 Prazo médio de recebimento (contas a receber).....	74
4.6.3.3 – Giro do estoque	74
4.6.3.4 - Giro do ativo total	75
4.6.4 - Índices de rentabilidade	75
4.6.4.1 - Margem de lucro bruto	76
4.6.4.2 - Margem de lucro operacional.....	76
4.6.4.2 - Margem de lucro líquido.....	76
4.6.4.4 - Retorno sobre o ativo total (ROA)	77
4.6.4.5 - Retorno sobre o capital próprio (ROE)	77
4.7 - Ponto de equilíbrio	78
4.8 – Realidade x projeções	80
Considerações Finais	83
Referencias	85
Apêndices	89

INTRODUÇÃO

A lanchonete J.J teve inicio no ano de 2015 com o intuito de oferecer um serviço de boa qualidade e com preços acessíveis, a empresa se localiza no centro de Marilândia do Sul, o seu espaço físico é de 72 metros quadrados. Ela já esta á dois anos no mercado e tem uma ótima aceitação do publico, ela visa produzir seu produto com ingredientes de melhor qualidade, trazendo sempre a satisfação de seus clientes.

O surgimento da ideia de abrir uma lanchonete se deu por não existir na cidade uma empresa que tinha um atendimento diferenciado com bons produtos e um ambiente agradável. A princípio alugaram uma sala comercial para começar o negócio e saber se teria uma aceitação pela população da cidade, a aceitação foi muito boa, partindo daí, fizeram uma ampliação na lanchonete, aumentando o lugar das mesas e do cardápio.

O relatório descreve como estão atualmente os processos desempenhados pela empresa através do organograma, desde a produção, até o atendimento, e como deveriam estar.

Apresenta o layout que demonstrará o espaço físico da empresa, o fluxograma horizontal que é uma demonstração geral da empresa, definindo como são realizadas passo a passo as atividades e o fluxograma vertical que é a descrição de cada departamento existente na empresa. Também é apresentada a análise da viabilidade econômica financeira da empresa, visando demonstrar as estimativas de resultados da mesma. Após a análise do diagnóstico realizado, foi idealizado um plano de ação para os setores que apresentaram problemas sugerindo algumas melhorias e fundamentado através de diversos autores.

1. Análise do mercado

Este capítulo tem como objetivo levantar dados sobre o setor que a empresa atua, visando buscar fatores que contribuem para o desenvolvimento empresarial.

1.1 Apresentação Setorial

Em uma época conturbada para vários segmentos da indústria e comércio, com crise para todos os lados, o setor alimentício ainda é um porto seguro para o empreendedorismo. Investir nesse setor é uma boa oportunidade de negócio.

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (Abia), o segmento faturou quase R\$ 432 bilhões em 2012, o que representa 9,5% do Produto Interno Bruto nacional. Além disso, o setor de alimentação fora de casa cresceu 292,3% nos últimos 10 anos. Em 2014, foram mais de R\$ 70 milhões de transações por dia envolvendo refeições fora do lar.

A indústria de alimentos estimula inovações em toda a cadeia alimentar, desde a produção da matéria-prima na agricultura ao fornecimento de aditivos, o setor de embalagens, de distribuição atacadista e varejista e as indústrias de bens de capital.

As principais inovações ligadas ao mercado de alimentos estão nas áreas de insumos e ingredientes, biotecnologia, equipamentos e embalagens. Na área de pós-colheita de produtos vegetais, nota-se um aumento significativo dos vegetais minimamente processados prontos para consumo e em pequenas porções.

1.1.1- 5 Forças competitivas

Segundo Porter (1947) as cinco forças competitivas são a rivalidade entre concorrentes, novos entrantes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e ameaças de produtos substitutos.

- Rivalidade entre concorrentes - Esta força é considerada como a mais significativa das cinco forças. Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão.
- Novos entrantes - Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas. Estas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor.
- Poder de barganha dos compradores - Pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poderes quando: a) as compras do setor são de grande volume; b) os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação; c) as margens de lucro do setor são estreitas; d) opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável. Estas são apenas algumas características a serem observadas quando se analisa esta força.
- Poder de barganha dos fornecedores - Já os fornecedores têm poder de barganha quando: a) o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras; b) os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto; c) setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor. Neste caso cabe a organização identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.
- Ameaça de Produtos ou bens substitutos - São aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. É prudente avaliar este tipo de produto. Geralmente surgem em mercados situados nos extremos e após certo tempo este se estabiliza em toda a região.

1.1.2- As 5 forças competitivas no setor de alimentos

No setor de alimentos, a rivalidade entre concorrentes varia de segmento para segmento. Por exemplo, no segmento de *fast foods*, a concorrência é grande por ter várias empresas nesse ramo como MC Donald`s, Habib`s, Pizza hot, Giraffas, entre outras. Por elas terem produtos semelhantes precisam sempre inovar e visando o preço e a qualidade do produto.

O poder de barganha dos clientes no geral é alto pelo fato de que a maioria dos segmentos tenham produtos padronizados ou pouco diferenciados, localizando se com facilidade outros produtos iguais ou similares.

Por ser um setor genérico, a ameaça de produtos substitutos ou similares é grande, pois há uma variedade imensa de itens neste setor.

1.2- Análise de segmento

1.2.1- Mercado Consumidor

Segundo a ABIA (associação brasileira das indústrias da alimentação) (2016) no Brasil as refeições fora de casa passaram a ter muita importância na vida das pessoas. Acompanhando essa tendência, o seguimento de lanchonetes e *food service* tem crescido na última década. No período 2006-2016, teve um crescimento médio de 14% ao ano. No ano passado, teve faturamento de 154 bilhões, com crescimento de 7,1% em comparação com 2015.

1.2.2- Mercado Concorrente

No Brasil o mercado concorrente atuante mostra muito variado em relação ao público e produtos disponíveis, adicionando a presença de grandes marcas de *fastfood* até lanchonetes pequenas que atendem um público pequeno. Dependendo do tamanho e do público alvo que a empresa irá atender, várias lanchonetes poderão ser concorrentes diretos do negócio. Em um caso de uma empresa de pequeno porte que faz vendas de alguns produtos e produção de alguns lanches (caso mais comum para entrada no mercado), os concorrentes poderão ser outras

lanchonetes do mesmo porte, padarias, supermercados, postos de gasolina que tem conveniência e até mesmo as de porte maior que vendem produtos parecidos da empresa.

Conforme conclusões da oficina do Instituto Akatu realizada na Conferência Internacional Ethos 2009 em São Paulo, os clientes estão valorizando cada dia mais questões sobre o meio ambiente e as empresas que tem responsabilidade sobre elas. Na mesma conferência foi mostrado que os consumidores são mal informados sobre o que as empresas fazem referente a responsabilidade socioambiental, por isso, muitos consumidores desconfiam do que são informados até pelas melhores empresas nesse quesito. Desta forma, as maneiras adotadas relacionadas a essa questão socioambiental devem ser mostradas de forma transparente para que possa se diferenciar dos concorrentes que não tomam essa atitude.

1.2.3- Concorrentes da lanchonete

Foi feita uma análise dos concorrentes através de uma pesquisa de campo feita pelo autor do trabalho levantando informações sobre os concorrentes diretos e indiretos da Empresa, as questões a serem levantadas foram o horário de funcionamento, o ambiente, a higiene do local e atendimento.

Diretos

Na região em que a empresa está situada existem três concorrentes diretos que vendem produtos similares que são os concorrentes A, B e C.

- Concorrente A: A empresa trabalha das 19:00 a 1:00 da manhã, de quarta a domingo. Possui dois funcionários. O local é agradável, mas em quesito de higiene deixa a desejar, pois o preparo dos alimentos é feito em local aberto onde os clientes veem o preparo do produto, sem nenhum utensílio de higiene como luvas, máscaras, tocas etc. A qualidade do produto final é bom e o atendimento é regular.
- Concorrente B: A empresa trabalha das 19:00 a 00:00, de terça a domingo, possui 2 funcionários. O local do estabelecimento é regular, pois não possui muito espaço para acomodação de muitos clientes, no quesito higiene está

nos parâmetros normais, pois é dividido o local de atendimento e preparo dos alimentos. O produto final é bom e o atendimento bom.

- Concorrente C: A empresa trabalha das 19:30 a 00:00 de quarta a domingo, possui dois funcionários. O ambiente da empresa é bom, mas em termos de higiene peca pois como no concorrente A os alimentos são feitos em local aberto e os clientes ficam perto de onde são produzidos. O produto final é bom e o atendimento regular.

Indiretos

Na cidade existe apenas um concorrente indireto que trabalha em horários noturnos, que é a empresa D, ela é um bar onde vende porções semelhantes da lanchonete.

- Concorrente D: A empresa é um bar que atua das 19:00 as 2:00 horas com três funcionários, local da empresa é ótimo, higiene tudo ok. Atendimento ótimo e ainda conta com som ao vivo.

1.2.4 - Mercado Fornecedor

Para uma lanchonete de pequeno porte, nova no segmento que ainda não possua um cardápio muito variado, os principais fornecedores de matéria prima serão:

a) fornecedores de matéria prima como frutas, verduras, vegetais, carnes, chocolates a granel, farináceos, laticínios, condimentos, óleos, gorduras, água para os alimentos e bebidas que serão fabricadas.

b) atacadistas de produtos alimentícios como balas, chicletes, chocolates, salgadinhos, refrigerantes, sucos e água para comercialização,

c) fabricantes de máquinas e equipamentos para cozinha industrial como freezers, geladeiras, pias, fogões, fornos, fritadeiras elétricas, fornos de micro-ondas, processadores, liquidificadores, chapeiras, sanduicheiras, espremedores de frutas, balanças, coifas, mesas para produção;

d) fornecedores de acessórios e utensílios complementares a produção e

beneficiamento dos alimentos como, panelas, vasilhames, formas para assar, louças, copos de vidro, talheres;

e) fornecedores de mobiliário como bancos, sofás, mesas, cadeiras, prateleiras, balcões;

f) fornecedores de equipamentos especializados para demonstração e conservação dos produtos como balcões resfriados, vitrines quentes e frias; Fabricantes de descartáveis plásticos e de papel como copos, potes, pratos, guardanapos;

g) Prestadores de serviço de assistência técnica especializada para os equipamentos e máquinas;

h) fornecedores de equipamentos de tecnologia da informação e refrigeração do local;

i) fabricantes de produtos de limpeza;

j) fornecedores de material de expediente, inclusive de comandas de consumo;

l) lojas de confecção de uniformes e aventais; fornecedores de serviços de telecomunicações, elétricos, sanitários e de gás;

Quanto a procura destas empresas no país, algumas delas podem ser localizadas na região, os fornecedores de produtos de TI, refrigeração do local, limpeza, uniformes, moveis, eletrônicos sanitários e gás por exemplo podem ser encontradas na região que está instalada a lanchonete, para que se economize na logística e até aumente a economia de região.

Os fornecedores de óleo, condimentos, laticínios, farináceos, chocolates a granel, café, carnes, vegetais, verduras, frutas, agua e bebidas a serem produzidas podem ser encontrados em supermercados, atacadistas, frigoríficos, agricultores, feiras e mercados municipais. Localizado a maior parte dos fornecedores em grandes centros urbanos.

Os produtos prontos que serão vendidos na empresa como chás, água sucos, refrigerantes, salgadinhos, chocolates chicletes e balas serão fornecidos por atacadistas e distribuidores do produto gênero.

As máquinas, equipamentos e utensílios para cozinha em geral podem ser adquiridos a partir de casas especializadas no produto ou varejos e atacadistas que trabalham com esse gênero.

Os equipamentos para o preparo dos alimentos como fritadeiras, fogões, chapeiras, freezers, balanças etc., – podem ser fornecidos por empresas fabricantes no país, lojas de equipamentos e utensílios para cozinha e distribuidores.

As embalagens descartáveis que serão usadas para servir os produtos podem ser encontradas facilmente pela indústria de embalagens brasileira com várias filiais em todo país, com ênfase no sul e sudeste do país.

No momento da escolha dos fornecedores, leva-se em conta o custo benefício para a lanchonete, priorizando empresas que tenham um rápido fornecimento dos insumos e com produtos de boa qualidade.

1.2.4.1 - Fornecedores da empresa

A Lanchonete possui 6 fornecedores que são:

- AMBEV que fornece os refrigerantes e bebidas alcoólicas.
- Frimesa que fornece os alimentos para o preparo dos produtos como Hambúrguer, salsicha, frango, bacon, calabresa entre outros.
- Prodasa que disponibiliza balas, doces e salgadinhos.
- Fariza que oferece as embalagens descartáveis em geral para a empresa.
- Supermercados da região que fornece as bebidas alcoólicas e os molhos para os lanches.
- Padarias que fornecem o pão para se produzirem os lanches

A maioria dos fornecedores cumpre com os prazos de entrega estabelecidos na hora compra, entregam os produtos corretamente sem nenhum tipo inconformidade na embalagem ou no alimento.

1.3 Avaliação estratégica

Neste tópico deve detectar os fatores internos e externos, também as oportunidades e ameaças da empresa, quais os produtos que fazem com que a empresa cresça e continue no mercado e quais são as estratégias tomadas para que tais produtos continuem gerando lucro a lanchonete.

1.3.1 - Matriz SWOT

De acordo com Ansoff e McDonnell (1984), a sigla SWOT é a junção das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que tem o significado de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, no Brasil essa análise é mais conhecida por FOFA. A análise SWOT tem por finalidade analisar os ambientes externos e internos da empresa apontando seus problemas para criação de estratégias para solucionar os mesmos.

Este tipo de análise aponta os pontos fortes e fraquezas da empresa e suas oportunidades e ameaças dentro do mercado. Ela é geralmente usada no planejamento estratégico. Esse tipo de matriz foi criado por Kenneth Andrews e Roland Christensen com o objetivo de ajudar e melhorar o planejamento estratégico de uma empresa.

Características da matriz SWOT

Segundo McDonnell (1984) matriz SWOT analisa basicamente dois ambientes da empresa, o interno e externo. O primeiro ambiente é voltado para própria empresa e visa seus pontos fortes e fracos, já no ambiente externo procura destacar quais são suas ameaças e suas oportunidades no mercado. Os pontos fortes e fracos da empresa são buscados a partir de como a empresa está no momento, as ameaças e oportunidades são buscados no mercado em que o negócio atua.

Pontos fortes: são as possíveis vantagens que o negócio tem sobre seus concorrentes, em outras palavras é o que destaca você do seu concorrente. Quanto mais vantagens sobre seus concorrentes será melhor para sua empresa.

Pontos fracos: são os possíveis modos que a empresa faz que afeta direto no andamento da empresa. Neste ponto deve ser muito crítico para que possa ter uma análise correta.

Os pontos fracos da empresa devem ser analisados separadamente para que possa ter uma solução dos problemas que causam os mesmos. Se caso esses pontos fracos não possam ser resolvidos de imediato, o melhor a se fazer é estudar métodos que diminuam seus efeitos.

Ameaças: ameaças são forças externas que influenciar de forma negativa para o negócio. Devem ser lidas com muito cuidado pois influenciam não somente no planejamento estratégico, mas também em seus resultados.

Oportunidades: são forças externas que podem influenciar de forma positiva para empresa. Nesse caso não há como controlar esse ponto, pois elas podem ocorrer de diversas formas, como por exemplo - alterações em algum tributo, mudanças na gestão econômica do país, etc., porém, podem ser feitas pesquisas ou planejamentos que possam prever o acontecimento desses fatos.

1.3.1.3- Matriz SWOT da lanchonete JJ

Quadro 1 – Matriz Swot lanchonete J.J

Swot	Pontos fortes	Pontos fracos
Ambiente interno	Produto oferecido de boa qualidade Som ambiente Preço acessível	Falta de exaustor. Demora na entrega do pedido. Arranjo físico. Portfólio de produtos pequeno. .
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Localização	Novos entrantes. Logística dos fornecedores. Crises econômicas.

Fonte: autor do trabalho, 2017

Ambiente interno

Pontos fortes

A empresa possui alguns pontos fortes que são seus produtos oferecidos de boa qualidade, todos os produtos são preparados com os melhores ingredientes

para agradar ao máximo cliente. Som ambiente, onde se tem musicas que agrade ao publico em geral e preço acessível para seu publico.

Pontos fracos

- Falta de exaustor: neste quesito a empresa peca por não ter um exaustor para poder sugar todo o cheiro dos alimentos que são preparados na cozinha e acaba fazendo com que o cheiro fique no ambiente da empresa
- Demora na entrega do pedido: por ser uma empresa pequena ela não tem uma cozinha que atenda todos os pedidos então acaba tendo certa demora para entregar o pedido ao cliente.
- Arranjo físico pequeno: a empresa por ser nova possui um arranjo físico pequeno de modo que às vezes falte lugar aos clientes.
- Portfólio de produtos pequeno: como a empresa está neste ramo a pouco tempo ela possui um portfólio pequeno dos seus produtos.

Ambiente externo

Ameaças

- Novos entrantes: possível entrada de novos concorrentes diretos fazendo com que a empresa sofra com isso.
- Logística dos fornecedores: os fornecedores acabam demorando a entrega dos insumos fazendo com que a empresa não possa disponibilizar o produto ao cliente.
- Crises econômicas

Oportunidades de negocio

- Ambiente voltado para um público familiar: Por ser a única na cidade voltada para o público familiar da cidade, ela se destaca dos seus concorrentes.
- Localização: Por situar em um local no centro da cidade chama mais atenção do seu público alvo.

Conclusão da Matriz SWOT

Para Ansoff e McDonnell (1984) a Matriz SWOT é uma ferramenta para análise ambiental de uma empresa para o planejamento estratégico do mesmo. Por ser simples a análise SWOT pode ser usada tanto por empresas de grande porte quanto microempresas. Ela também pode ser usada de uma forma que ficou conhecida por SWOT cruzada, ela ganhou esse nome por cruzar as informações de cada quadrante fazendo com que crie várias estratégias para o presente e futuro da empresa.

A lanchonete J.J possui mais pontos fracos do que fortes em seu ambiente interno, vários pontos são fáceis de serem corrigidos, mas dependem de um investimento de capital, como no caso do cheiro de fritura que fica no ambiente, a solução mais indicada seria adquirir um exaustor. Já em seu ambiente externo, onde a empresa não tem muito poder sobre ele, deve criar estratégias para conseguir resolver esse tipo de problema, como é o problema dos fornecedores onde em alguns casos demoram entregar o produto, nesta ocasião a lanchonete deve programar sempre um estoque reserva pra esse tipo de problema.

1.3.2 - Matrizes BCG

A Matriz BCG é uma escolha de métodos para a busca de estratégia feita em 1970, por Bruce Henderson, para a empresa americana *Boston Consulting Group* (empresa de consultoria em gestão estratégica). Ela é uma análise gráfica que ajuda o gestor a tomar decisões sobre sua empresa, como também auxilia no portfólio de produtos e no ciclo de vida deles. Vale lembrar que a matriz BCG, também pode ser conhecida como matriz de crescimento e participação.

Segundo Oliveira (2008) a Matriz BCG é uma técnica muito eficiente para analisar o ciclo de vida de um produto, o desempenho na gestão de marcas, formar planos estratégicos, ou criar estratégias de vendas.

A ferramenta classifica os produtos ou unidades de negócio conforme sua participação no mercado e a taxa de crescimento de mercado em que está localizado, fazendo com o gestor tenha uma boa visualização de do seu portfólio.

Permite classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com a sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado em que atuam.

A matriz é bastante utilizada para alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos, assim como é uma das técnicas mais utilizadas para ver a posição às unidades de negócio e produtos quanto suas variantes internas e externas.

1.3.2.1- Os componentes da Matriz BCG

Para Kotler (2000) a Matriz BCG é separada em dois aspectos que são: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa do mercado, que é a forma em que a empresa atua no mercado comparando com seus concorrentes. A linha vertical representa o crescimento do mercado. Já a linha horizontal na matriz representa a participação de mercado relacionado a marcas ou produtos do negócio. Esta técnica tem como base o ciclo de vida dos produtos (CVP), e é muito utilizado designar a importância de vários produtos para a empresa.

É de grande importância frisar que o ciclo de vida dos produtos é uma forma de dizer que todos os produtos surgem, crescem, amadurecem e acaba tendo seu declínio no mercado. Esse processo é separado em quatro partes que se relacionam com a Matriz BCG que são: a introdução (na matriz representa o ponto de interrogação), o crescimento (representado por uma estrela) maturidade (que representa na matriz por "vaca leiteira") e o declínio (representado por um abacaxi). Quando o produto começa a envelhecer seus custos, vendas e receitas diminuem conseqüentemente. Esta relação que a Matriz faz com o produto ou marca é muito útil para empresa porque assim ela poderá formar novas estratégias a cada etapa do ciclo de vida do produto.

Os principais elementos da Matriz BCG

Conforme Oliveira (2008) existem 4 elementos que formam a matriz BCG, que são as estrelas (*stars*), pontos de interrogação (*questionmarks*), vacas leiteiras (*cash cows*) e os vira latas (*dogs*) ou abacaxis.

Estrelas (*stars*): são produtos ou unidades de negócios com alto crescimento no mercado e alta participação no mercado, ou seja, é um produto com lucro elevado, mas ainda não gera tanto giro de caixa, em um futuro próximo poderão virar vacas leiteiras já que eles têm um lucro elevado. É importante lembrar que, caso o crescimento de mercado seja reduzido, um produto estrela pode facilmente se tornar uma vaca leiteira (geradora de caixa).

Pontos de interrogação (*questionmarks*): são produtos que tem baixa participação no mercado, mas com alta no crescimento de mercado. Esse tipo de produto que necessitam de investimento, mas o retorno é incerto por isso é marcado como ponto de interrogação, e esses produtos podem se tornar abacaxis rapidamente.

Vacas leiteiras (*cash cows*): são o "carro chefe" da empresa, eles fazem a empresa ter um giro de caixa alto, esses produtos tem uma participação de mercado alto, mas com pouco crescimento. Eles já estão estabilizados no mercado, não possui muitos investimentos e são muito rentáveis para empresa.

Vira-latas (*dogs*): esses produtos vira-latas (ou abacaxis) são negócios que tem baixa participação no mercado e baixo crescimento, em outras palavras é um produto ruim de ter na empresa. Os produtos desse quadrante não têm uma boa oportunidade de investimento, eles precisam de dinheiro para conseguir ficar no mercado e não tem um retorno necessário para continuar no mercado. Se o mesmo possuir altos custos de recuperação, a empresa não deve pensar duas vezes antes de descartá-lo.

Conclusão - Matriz BCG

Segundo Kloter (2000) muitos negócios e produtos tem um ciclo de vida que passa por toda matriz BCG, do ponto de interrogação até os produtos estrela. Na medida em que vão aparecendo novos entrantes os produtos "estrela" vão se transformando em "vacas leiteiras" e por fim "abacaxis" ou "vira latas". É baseado nisso que a empresa consegue ver o desempenho dos negócios e produtos e assim desenvolver estratégias para os mesmos.

É importante que a empresa observe todos os seus produtos e serviços separadamente, uma vez que os mesmos possuem grande rotatividade dentro da matriz. Justamente por ser dinâmico, um mercado não deve ser analisado apenas pela sua taxa de crescimento, assim como um produto não pode ser considerado rentável unicamente devido ao seu ¹*marketshare*.

Portanto, é de fácil visualização as várias vantagens oferecidas pela análise BCG, essa ferramenta auxilia muito na tomada de decisão.

Matriz BCG da empresa lanchonete JJ

Quadro 2 – **Matriz BCG Lanchonete J.J**

		Participação de mercado	
		ALTA	BAIXA
Crescimento no mercado	ALTA	Produto x- JJ	Cerveja Heineken
	BAIXA	Produto x- bacon Refrigerante coca cola: 2 lt, 350 ml. Porção batata frita com queijo e bacon	Água gaseificada

Fonte: autor do trabalho, 2017.

O produto x-JJ foi colocado no quadrante esquerdo superior por mostrar crescimento no mercado e na participação de mercado. É um produto com a lucratividade alta, mas não possui muito giro de caixa, futuramente ele pode se mostrar um produto movimentador de caixa se acaso seu crescimento no mercado cair.

Os produtos do quadrante esquerdo inferior foram colocados nele por mostrar baixo crescimento no mercado, mas com uma alta participação nele fazendo com que a empresa tenha um ótimo fluxo de caixa com esses produtos.

¹ *Marketshare*: o termo inglês utilizado no Brasil para definir a participação de uma empresa em seu mercado. *Market*, em inglês, é mercado, e *share* é quota ou fatia.

No quadrante direito superior estão os produtos que estão em questionamento. Por ter um alto crescimento de mercado, mas com baixa participação na empresa a melhor opção seria cortar o produto do seu portfólio por não ter rentabilidade.

No quadrante direito inferior são os produtos que não tem nem crescimento em mercado e não tem participação no mercado, ou seja, é um produto que não está dando rotatividade para empresa.

1.3.3 - Matrizes ANSOFF

Um dos principais fatores para que uma empresa possa ser bem-sucedida é a análise estratégica do mercado. Pensando nisso um professor e consultor chamado Igor Ansoff criou uma técnica de análise e de definição de problemas estratégicos

Segundo Ansoff (1990) a matriz tem como objetivo principal mostrar o crescimento de produtos procurando criar oportunidades para a empresa crescer. A Matriz pode ser usada a partir do momento em que você está mapeando o portfólio de produtos da sua empresa, você irá analisar a receita criada pelos produtos existentes, e vai comparar e definir a estratégia para esse crescimento.

Quadro 3 – Matriz ANSOFF

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

Fonte: www.administradores.com.br/artigos/negócios/matriz-de-ansoff/

A matriz Ansoff é formada por duas partes que são mercados e produtos. Do lado esquerdo são os produtos existentes e do lado direito os produtos novos. Com

isso forma quatro estratégias que são: diversificação, penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produtos.

Desenvolvimento do mercado

No desenvolvimento de mercado, a empresa irá vender os produtos do seu portfólio em um novo mercado. Nessa estratégia tem que analisar os mercados semelhantes com o da empresa, e focar na expansão de seus negócios. Essa expansão tem fatores que devem ser analisados como localização geográfica, público-alvo e idade.

Imagine uma loja de roupas masculinas para uma faixa etária de 30 a 40 anos. Ela pode começar a vender para outras faixas etárias, assim expandindo suas vendas e atuando em um novo mercado.

Penetração de mercado

A penetração de mercado nada mais é do que vender um produto que existe em um mercado existente, essa estratégia faz com que aumente sua presença no mercado onde o produto está. Para que isso aconteça, pode-se usar ferramentas como liquidações, promoções, fidelizar clientes, entre outras.

Diversificação

A diversificação é uma estratégia que tem como objetivo a criação de produtos para novos mercados. Essa estratégia é de risco, pois faz com que a empresa inove em um local onde não está acostumada a atuar.

Desenvolvimento do produto

A diversificação é uma estratégia que tem como objetivo a criação de produtos para novos mercados. Essa estratégia é de risco, pois faz com que a empresa inove em um local onde não está acostumada a atuar.

Matriz ANSOFF da lanchonete JJ

Quadro 4 – Matriz ANSOFF Lanchonete J.J

		Produtos	
		Existente	Novos
M E R C A D O S	Existente	Misto Quente, hot dog simples, hot dog duplo, hot dog especial, x- burger, x- bacon, x-calabresa, x- quarta, x-salada, x- calabacon, batata frita, batata frita com queijo e bacon, porção de calabresa.	X-JJ, molho da casa.
	Novos		

Fonte: autor do trabalho

Os produtos que estão localizados no quadrante esquerdo superior são produtos existentes em mercados existentes, segundo a matriz ANSOFF para este caso sugere que a empresa utilize de uma estratégia de mercado chamado de penetração de mercado.

A penetração de mercado nada mais é do que fazer o produto se destacar no mercado onde ele já atua por meio de marketing, fazendo com que o cliente se interesse mais por determinado produto.

No quadrante direito superior estão os produtos novos que atuam em um mercado existente, para esse tipo de situação a estratégia a ser tomada visando os princípios da matriz será desenvolvimento de produto.

Essa estratégia pode ser realizada por meio de aperfeiçoamento dos produtos e na melhoria da forma de que o produto é feito.

Os outros quadrantes não foram preenchidos pelo motivo de que o portfólio de produtos da empresa não se adequou a nenhum quadrante.

1.4 Identificações de oportunidades

A maioria das empresas que atuam nesse segmento é pequena ou microempresas. Por isso devem fazer algo que se diferenciem dos seus inúmeros concorrentes, por não terem muito capital de giro para investir em algo surpreendente elas devem se destacar com algo simples, mas que faz toda diferença na hora do cliente escolher o lugar onde irá se alimentar.

Algumas oportunidades que a lanchonete J.J pode tomar para que ela possa se destacar são:

A empresa pode disponibilizar a entrega em domicílio, por ser uma cidade pequena esse tipo de serviço não ficaria tão inviável e poderia cobrar o frete pelas entregas, assim o frete pagaria o combustível e o desgaste do veículo.

Reduzir o preço de determinados produtos em dias que o fluxo de caixa é baixo, para fazer com que os dias na semana tenham a mesma movimentação.

Criar novos produtos para seu portfólio, desenvolvendo para cada perfil de cliente podendo atender toda a demanda no mercado.

Fazer promoções como cartões fidelidade, isso faz com que induza a pessoa a voltar o estabelecimento pelo produto que ela irá ganhar caso preencha o cartão.

2 - DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Este capítulo tem por objetivo apresentar um breve histórico da empresa, a estrutura organizacional e os resultados obtidos na aplicação do Diagnóstico bem como a apresentação de um Plano de Ação como o intuito de intervenção nas dificuldades e no aproveitamento das oportunidades que gere competitividade a empresa.

2.1 - Histórico da Organização

A história da empresa começa em 2013, quando o dono tinha uma empresa especializada em doces, este negócio não estava indo muito bem. Vendo que não teria como ela ficar aberta, pois não estava gerando lucro ele “fechou as portas” e passou a analisar a cidade vendo que tipo de mercado ela estava precisando. Começou a perceber que muitas pessoas reclamavam que não havia lugares onde em um sábado à noite saíssem para comer que fosse a um ambiente bom com produto de qualidade e atendimento agradável. Vendo tudo isso acontecendo ele então decidiu se arriscar nesse mercado. Passado um tempo, conseguiu um capital e abriu a Lanchonete J.J em 2015.

2.2 Estrutura organizacional

Segundo Oliveira (2008) todas as atividades de uma organização devem estar bem caracterizadas, ou seja, a empresa deve ter a noção exata de como fazer e na sequência correta. Os recursos para as atividades também precisam estar conforme, por exemplo, um equipamento deve estar no local correto e os operadores precisam estar no local das atividades de sua execução. Determinar as áreas de alçada e dos processos de decisão significa que cada colaborador só pode agir ou mandar dentro de seus limites estabelecidos pela empresa. As atividades da empresa devem seguir o planejamento estabelecido. Se não for desta forma, tudo vira uma grande confusão.

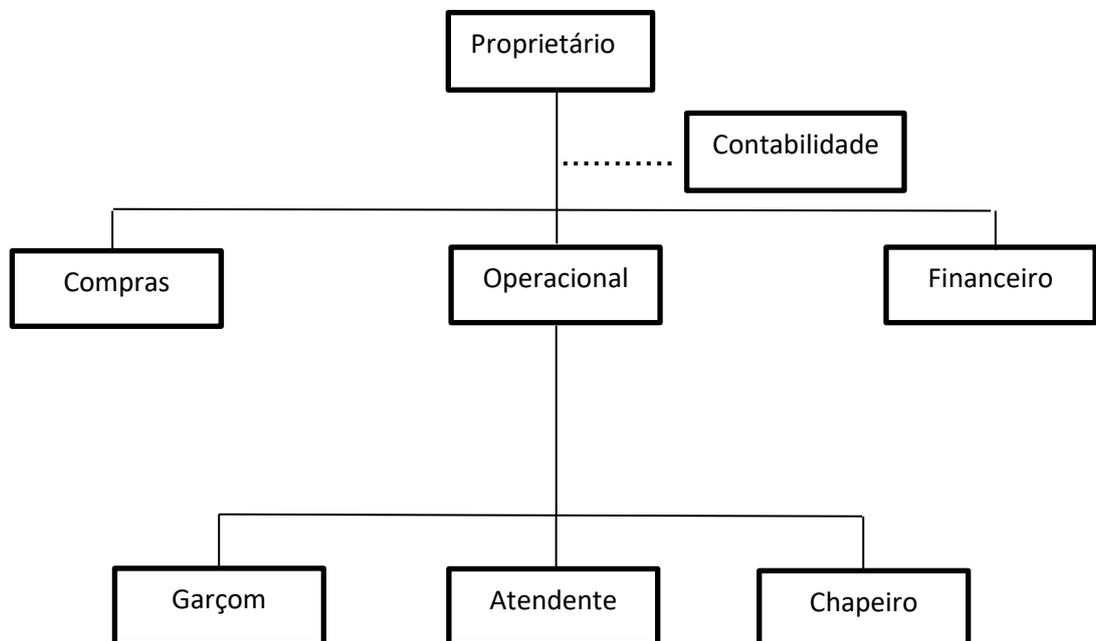
A estrutura Organizacional de uma empresa pode ser de dois tipos, Formal ou Informal.

A estrutura formal é aquela representada por um organograma, onde todas as relações entre funcionários são formais.

Já a estrutura informal são relações não previstas, que estejam fora do organograma. As estruturas informais podem ajudar as empresas a facilitar o trabalho, mas também pode atrapalhar, realizando processos errados.

2.3 - Unidades organizacionais da Lanchonete JJ (Organograma)

Figura 1 – Organograma da empresa



Fonte: autor do trabalho, 2017.

Como vê, a estrutura organizacional da empresa é regida pelo proprietário, seguido de uma assessoria de um contador, seguido por 3 setores que estão no mesmo nível que são, financeiro, compras e operacional, no nível inferior tem o garçom, atendente e o chapeiro.

2.4 - Layout: estrutura física

Segundo Ballou (1995, p. 95) O layout empresarial nada mais é do que do que o espaço físico da empresa, onde estão disponibilizados os seus equipamentos

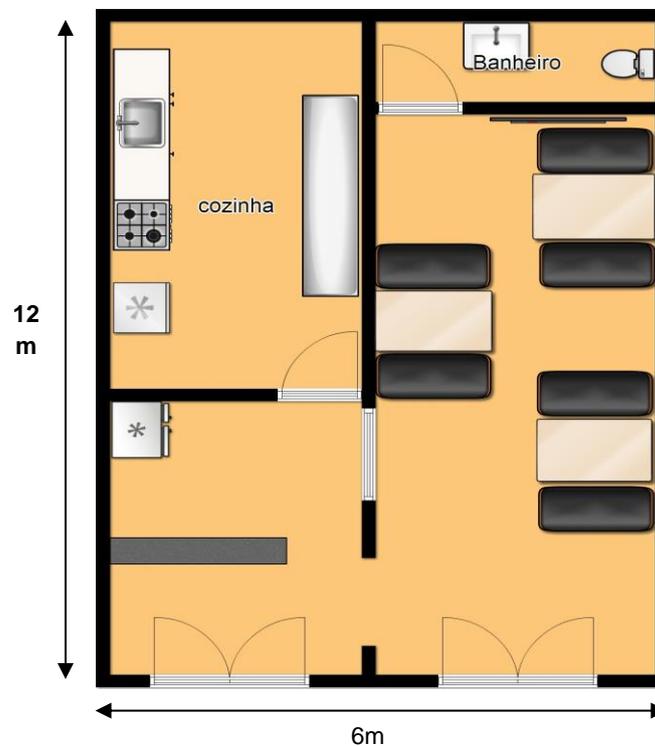
e materiais, aproveitando de forma estratégica todo seu espaço disponível, fazendo assim com que facilite o fluxo de pessoas e transporte de mercadorias.

Recomenda que todo tipo de empresa faça um planejamento que se encaixe no seu tipo de arranjo físico, pois quando implantado ele poderá trazer diminuição de desperdícios e aumento na produtividade.

De acordo com Araújo (1994), os fatores mais importantes que precisam ser observados na hora de montar um layout são: qual atividade será realizada no ambiente, o número de equipamentos ou pessoas ocupará o local; se haverá poluição sonora para que necessite de um isolamento acústico; diferencialmente na iluminação. Após checar todos esses fatores, o responsável da empresa pode pedir ajuda a um profissional da área para que ele faça uma planta arquitetônica ou mais conhecida como planta baixa.

2.4.1 Layout da Lanchonete JJ

Figura 2 – Layout da empresa



Fonte: Autor do trabalho, 2017.

O layout da lanchonete J.J é constituído por 72 metros quadrados, divididos por 4 partes, a cozinha onde é preparado os pedidos dos clientes, o atendimento

que é feito o recepcionamento do cliente, a área de alimentação, na qual o cliente é abordado pelo garçom para fazer seu pedido e também se alimentar e o banheiro.

2.5 - Processos operacionais

Conforme Johnston (2013) Um processo é um grupo de ações ou funções formadas em uma sequência lógica, feitas por colaboradores ou máquinas, com objetivo de transformar os recursos em bens ou serviços, através de métodos de processamento.

Todas as atividades de produção devem ser estruturadas, delimitadas e analisadas como um processo, porque a empresa em si, sua diretoria, seus departamentos, seus colaboradores, todos são considerados como processos.

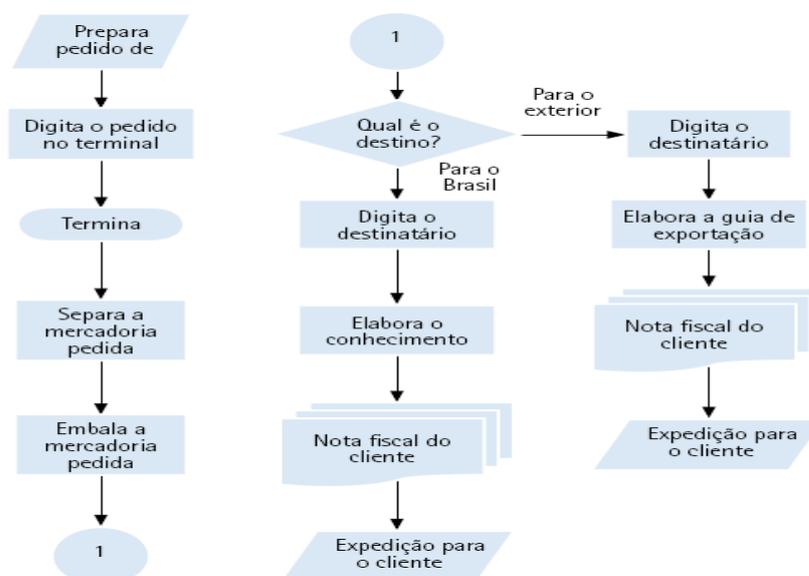
2.5.1 - Fluxograma horizontal

Baseia-se em uma sequência de blocos ou ícones encadeados entre si, tendo cada qual um significado específico.

Apresenta duas vantagens:

- utiliza uma simbologia mais rica e variada;
- não se restringe apenas a linhas e colunas pré-estabelecidas no gráfico.

Figura 3 – Exemplo de fluxograma de blocos.

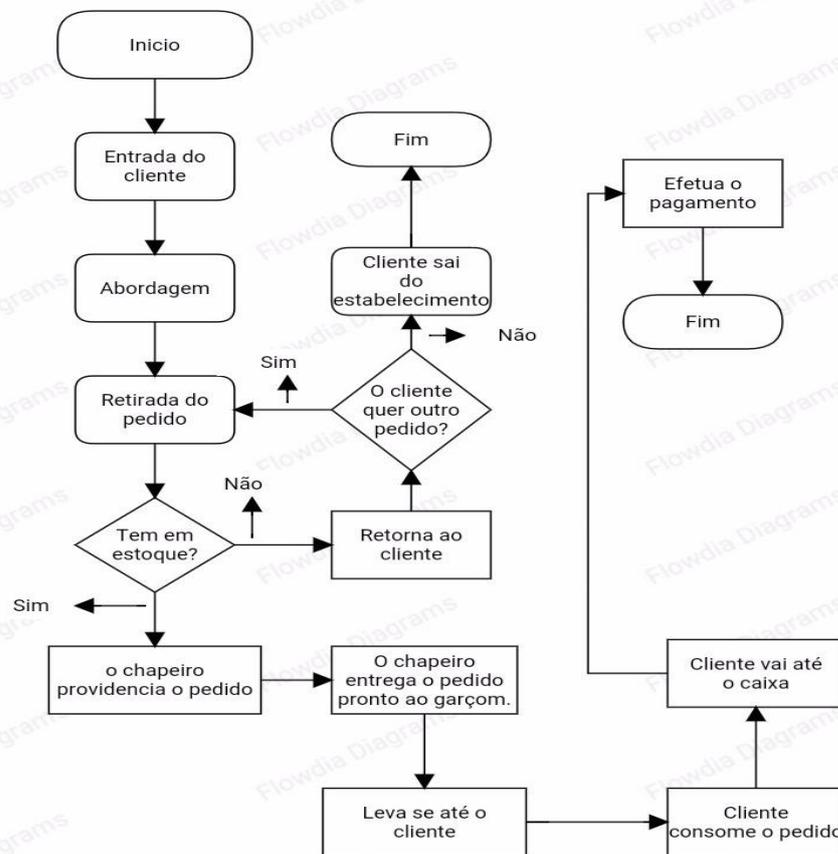


Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007, p. 182.

Frequentemente utilizado pelos analistas de sistemas para representar graficamente as entradas, operações e processos, saídas, conexões, decisões, arquivamento, etc., que constituem o fluxo ou sequência das atividades de um sistema qualquer.

2.5.1.1 Fluxograma horizontal da Empresa

Figura 4 - Fluxograma Horizontal da Lanchonete J.J



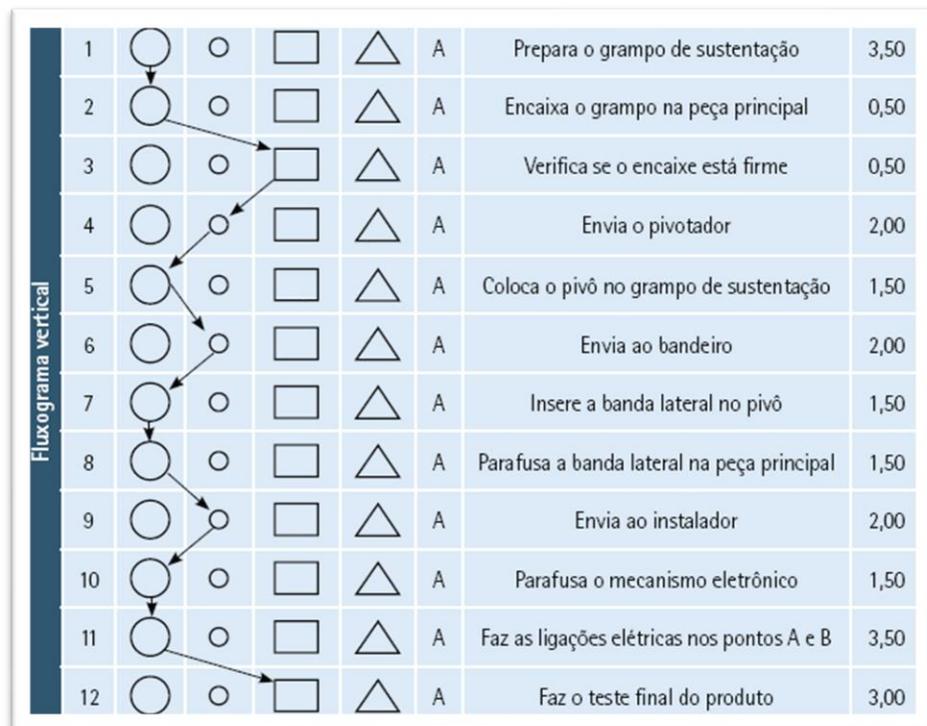
Fonte: autor do trabalho, 2017.

Como ve no fluxograma, o cliente entra na lanchonete e logo ele é abordado pelo garçom que retira seu pedido, logo em seguida ele leva até o chapeiro que prepara seu produto, o garçom pega o pedido pronto e entrega ao cliente, depois de comer, o cliente segue até o caixa onde é feito pagamento, ele escolhe a forma de pagamento e finaliza o ciclo do processo.

5.4.4 Fluxograma vertical

Segundo Betts (2013) o fluxograma vertical ou retrata a sequência de uma rotina por meio de linhas que traduzem as diversas tarefas ou atividades necessárias para a execução da rotina e de colunas que apresentam, respectivamente, os símbolos das tarefas ou operações, os funcionários envolvidos na rotina, as tarefas ou operações executadas, o espaço percorrido para a execução ou operação e o tempo despendido.

Figura 5 - Exemplo de fluxograma vertical.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier, 2007, p. 180.

Fluxograma vertical ou gráfico de análise de processo é utilizado para descrever simbolicamente um procedimento executado por vários funcionários, cada qual desempenhando uma tarefa diferente, ou para descrever uma rotina executada por uma única pessoa

Quadro 05 – Fluxograma vertical – administrativo Financeiro

Símbolos						Totais	Tipo de Rotina	
							Rotina:	
●	Análise ou operação					4	Atual	<input checked="" type="checkbox"/>
→	Transporte					0	Proposta	<input type="checkbox"/>
■	Execução ou Inspeção					0	Setor: Financeiro	
▲	Arquivo provisório					0	Efetuado por: Proprietário	
▼	Arquivo definitivo					1	Data: _____	

Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	●	→	□	△	▽	Financeiro	Controlar o fluxo de caixa, registrando e indicando movimentações de entradas e desembolsos de caixas.
2	●	→	□	△	▽	Financeiro	Fazer o levantamento dos pagamentos e recebimentos
3	●	→	□	△	▽	Financeiro	Programar controlar e efetuar pagamentos diversos, elaborando, conferindo e emitindo cheques.
4	●	→	□	△	▽	Financeiro	Elaborar e emitir relatório mensal de provisão de fornecedores.
5	○	→	□	△	▼	Financeiro	Encaminhar para o contador o relatório.

Fonte: autor do trabalho, 2017.

O Administrador financeiro controla o fluxo de caixa, registrando e indicando movimentações de entradas e desembolsos de caixa, faz o levantamento dos pagamentos e recebimentos, Programa, controla e efetua pagamentos diversos, elaborando, conferindo e emitindo cheques e elabora e emite um relatório mensal de provisão de fornecedores, encaminhando para o setor de contabilidade.

Quadro 06 – fluxograma vertical - Compras

Símbolos						Totais	Tipo de Rotina	
							Rotina:	
●	Análise ou operação					2	Atual	<input checked="" type="checkbox"/>
→	Transporte					0	Proposta	<input type="checkbox"/>
■	Execução ou Inspeção					1	Setor: Compras	
▲	Arquivo provisório					0	Efetuado por: Proprietário	
▼	Arquivo definitivo					0	Data: _____	

Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	●	→	□	△	▽	Compras	Entrar em contato com o fornecedor.
2	○	→	■	△	▽	Compras	Pesquisar melhor fornecedor visando o custo benefício dos insumos.
3	●	→	□	△	▽	Compras	Manter seu estoque em um nível aceitável.

Fonte: Autor do trabalho, 2017

O setor de compras é feito pelo diretor onde o mesmo entra em contato com os fornecedores, pesquisa os melhores fornecedores visando o custo benefício dos insumos e mantém seu estoque em um nível aceitável para que não falte na hora da produção dos seus produtos.

Quadro 07 – Fluxograma vertical – Atendimento

Símbolos			Totais	Tipo de Rotina	
				Rotina:	
●	Análise ou operação		0	Atual	<input checked="" type="checkbox"/>
→	Transporte		0	Proposta	<input type="checkbox"/>
■	Execução ou Inspeção		2	Setor:	Operacional
▲	Arquivo provisório		0	Função:	Atendente
▼	Arquivo definitivo		0	Efetuated por:	Proprietário

Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	○	→	■	▲	▼	Atendimento	Atendimento do cliente
2	○	→	■	▲	▼	Atendimento	Atendimento ao telefone

Fonte: autor do trabalho

O Setor de atendimento é efetuado pelo proprietário onde tem a função de atendimento ao cliente e anotando os pedidos que são feitos pelo telefone.

Quadro 08 – Fluxograma vertical - garçom

Símbolos			Totais	Tipo de Rotina	
				Rotina:	
●	Análise ou operação		1	Atual	<input checked="" type="checkbox"/>
→	Transporte		1	Proposta	<input type="checkbox"/>
■	Execução ou Inspeção		2	Setor:	Operacional
▲	Arquivo provisório		0	Função:	Garçom
▼	Arquivo definitivo		0	Efetuated por:	Proprietário

Ordem	Símbolos					Funcionário	Descrição dos passos
1	●	→	□	▲	▼	Garçom	Abordagem ao cliente
2	○	→	■	▲	▼	Garçom	Retirada do pedido
3	○	→	□	▲	▼	Garçom	Entrega do pedido ao chapeiro
4	○	→	■	▲	▼	Garçom	Entrega do pedido pronto ao cliente

Fonte: autor do trabalho, 2017

O garçom tem a função de abordar o cliente para saber o deseja, anotando em uma ficha com o número do pedido e qual produto o cliente escolheu entrega-se

ao chapeiro e quando produto já está pronto ele vai até o chapeiro, pega o pedido e leva até o cliente.

Quadro 09 – Fluxograma vertical – chapeiro

Símbolos	●	Análise ou operação	Totais	2
	Símbolos	→		Transporte
■		Execução ou Inspeção		
▲		Arquivo provisório		
▼		Arquivo definitivo		

Rotina: Atual	<input checked="" type="checkbox"/>	Tipo de Rotina
Proposta	<input type="checkbox"/>	
Sector:	Operacional	
Função:	Chapeiro	
Efetuada por:	Proprietário	

Ordem	Símbolos				Setor	Descrição dos passos	
1	●	→	□	▲	▼	Compras	Recebe o pedido que o garçom retirou
2	○	→	■	▲	▼	Compras	Prepara o pedido selecionado
3	●	→	□	▲	▼	Compras	Entrega o pedido pronto ao garçom

Fonte: autor do trabalho

O Chapeiro tem a função de receber o pedido com o número que o garçom retirou do cliente, o chapeiro prepara o pedido de forma rápida e higiênica com todos os cuidados que deve utilizar usando tocas e luvas para não haver contato algum com a comida e entrega se o pedido ao garçom para que ele leve ao cliente.

3 – METODOLOGIA

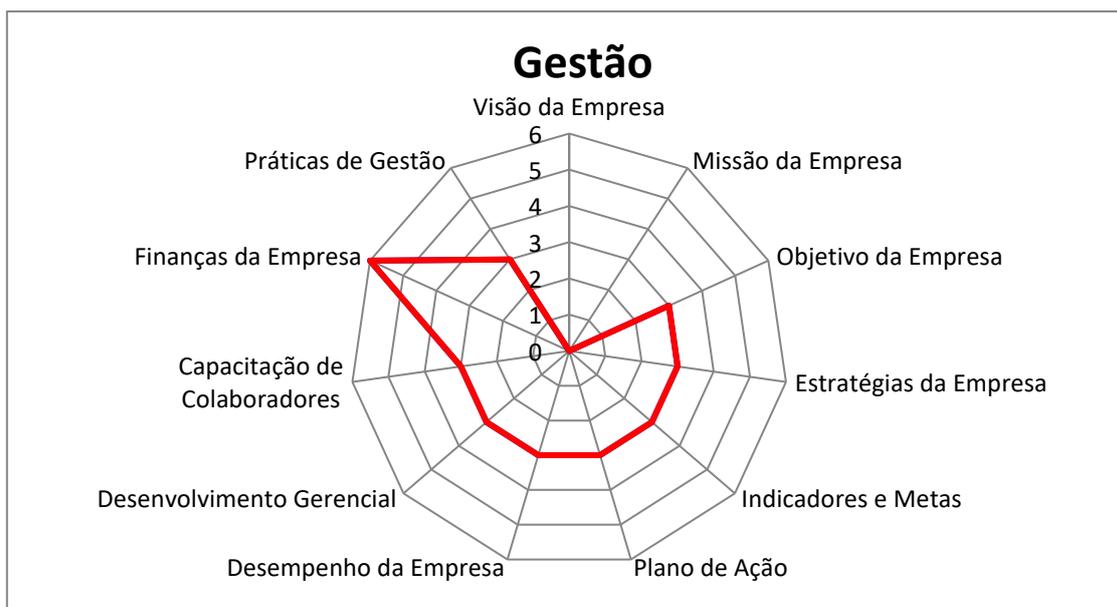
3.1- Análise dos Dados

Com base em um questionário feito na empresa Lanchonete JJ foi levantado dados que subsequentemente foi gerado um gráfico radar mostrando cada ponto da empresa nas questões de Gestão, Inovação de produto, Marketing, Marketing digital, produção, Meio ambiente e Qualidade.

3.1.1 – Dimensão 1 – Gestão

O primeiro Gráfico Radar foi gerado a respeito da gestão da empresa. Foram formuladas questões a respeito de práticas de gestão, missão da empresa, objetivo da empresa, estratégias da empresa, indicadores e plano de ação, desempenho da empresa, desenvolvimento gerencial, capacitação de colaboradores e finanças da empresa.

Gráfico 01 – gestão



Fonte: autor do trabalho, 2017.

Como pode ser visualizado no gráfico radar os pontos mais críticos referentes à gestão, são os de visão, missão e objetivos da empresa, onde a mesma não definiu formalmente nenhum dos pontos. Os outros pontos estão em um nível baixo, mas primeiro deve melhorar esses pontos cruciais que são a missão, visão e objetivo da lanchonete, pois uma empresa sem tais pontos está a “deriva”, sem um rumo a ser tomado. Por ser uma empresa MEI ela não tem muitos recursos financeiros para melhorar todos os pontos, por isso a empresa deve optar por pontos que sejam fáceis de corrigir e que não envolve tanto poder aquisitivo.

Para Ribeiro (2012) existem alguns princípios que podem auxiliar no cenário empresarial, enquanto que as empresas necessitam de se inserirem no cenário competitivo no qual elas se encontram. Esses princípios servem como uma estratégia de decisões e caminhos onde a empresa deve se basear para poder atingir seus objetivos. Desse modo, Ribeiro discorre sobre ferramentas as quais permitem compreender a visão da empresa que segundo ele, vinculada a sua missão, relaciona-se com os fatores fundamentais de três modos; “valores básicos sobre os quais a firma é comprometida”, “finalidade básica da firma”, “visualização do futuro que irá possibilitar a firma cumprir sua missão”.

De acordo com Ribeiro (2012), fatores como valores e a “finalidade básica”, são primordiais para a constituição básica das ideias de uma empresa. Elas não seguem as tendências dos produtos que ela comercializa, mas sim, o produto segue as tendências da visão, missão, valores e objetivos finais da qual, sua empresa acredita. Com o passar do tempo, algumas coisas podem até ter que ser atualizadas dentro deste contexto, porém a ideia central da empresa com um todo, continuará constantemente fixada em seus princípios.

Machado (2009) fala que, a missão de uma empresa, nada mais é do que uma “extensão do processo da missão individual”, ampliando o número de colaboradores que irá compartilhar desta ideologia e também sua ajuda característica. A organização colocará em escrito, suas intenções e ambições relativas à empresa. Com relação à visão, Machado (2009) diz que se trata de uma representação sobre o futuro da organização, referente ao caminho que se deve trilhar para atingir quais os objetivos que se pretende, visando um motivo pelo o que trabalhar em prol, como os esforços em equipes, individuais, e também alocações de recursos.

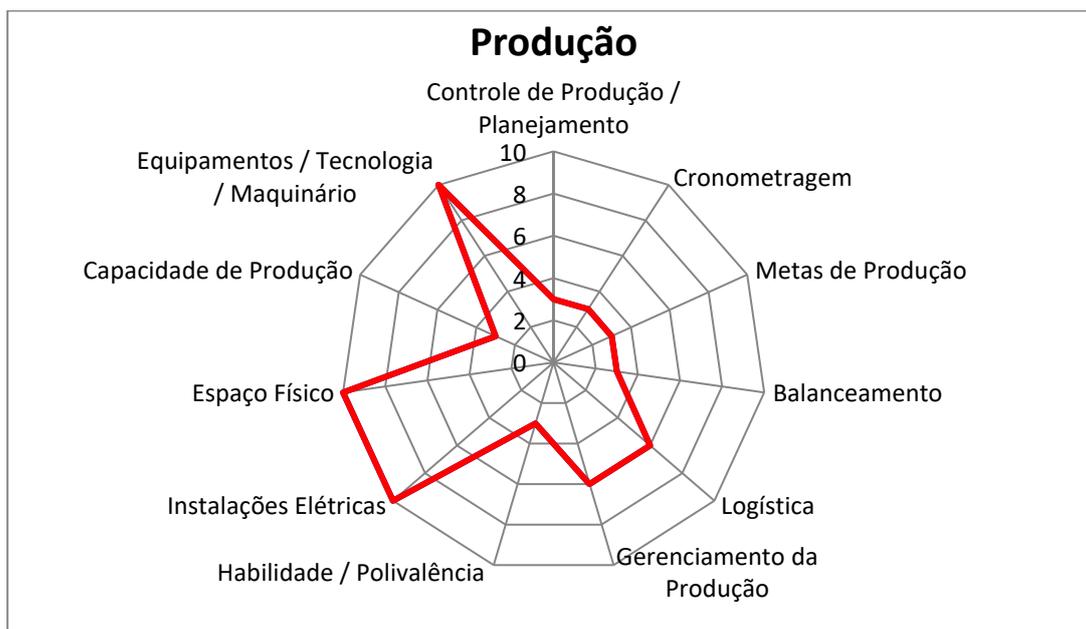
Depois de conceber a missão da empresa, seria hora de refletir a respeito de qual o interesse em longo prazo de acordo com o caminho que a organização desejou trilhar, discorre Machado (2009) em seu texto, para ele, uma organização em si, pode conter uma ou mais visões, o que é o caso das grandes empresas “visionárias”, onde ao longo de seu período de existência, projeta sucessivamente várias visões de acordo com suas experiências.

Ribeiro (2012) fala que os valores de uma empresa, se prendem a alguns conceitos essenciais que significam um dos fundamentos da vida da empresa e que está em indiferença com o tipo de atividade que ela exerce. Machado (2009) por sua vez, diz que os valores são como crenças que servem como requisitos de comportamento e de tomada de decisões para todos que compõe o corpo de colaboradores da instituição. Assim, as visões, missões e valores que uma empresa deve seguir, exercem um papel primordial no qual, há uma estratégica forma de especificar e apropriar-se dos objetivos da empresa e no que ela necessita.

3.1.1.1 – Dimensão 2 - Produção

De acordo com Slack et al. (2002) definem administração da produção como sendo as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção.

Segundo Davis et al. (2001) defendem que, a partir de uma estratégia corporativa, a administração da produção pode ser definida como o gerenciamento dos recursos diretos que são necessários para a obtenção dos produtos e serviços de uma organização.

Gráfico 02 - Produção.

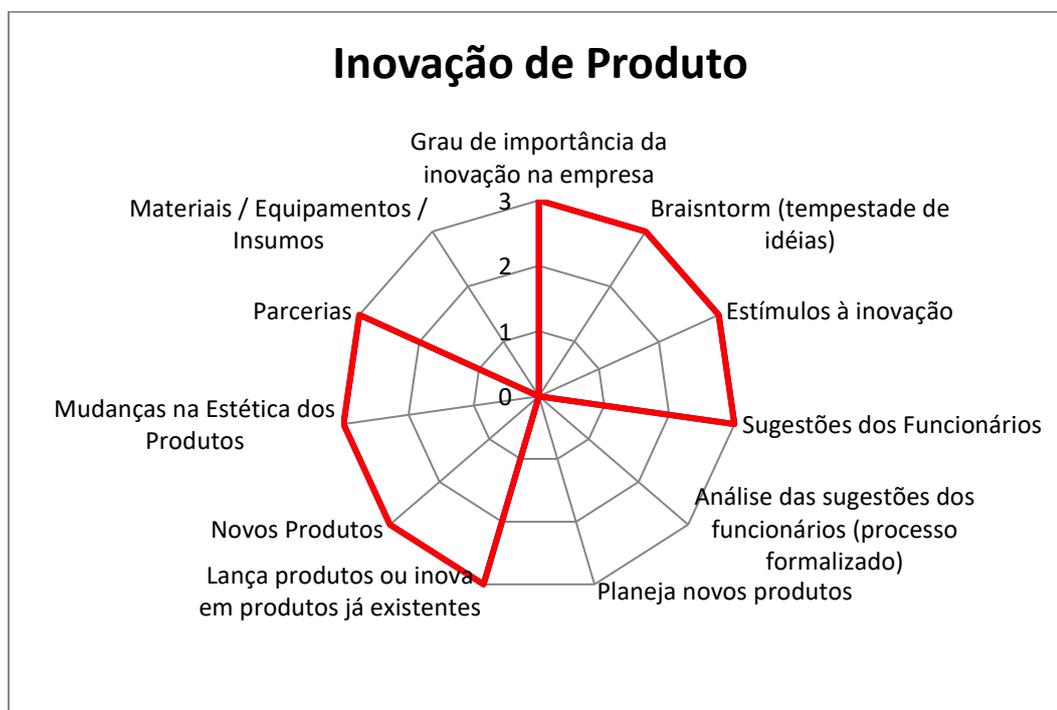
Fonte: autor do trabalho, 2017.

As atividades da empresa Lanchonete JJ a respeito de sua Produção estão em uma média aceitável, o questionário levantou vários pontos a serem resolvidos como PCP, metas de produção, logística, etc., mas ela deve priorizar no momento as questões mais importantes no seu processo de produção, como a habilidade na produção onde por falta dela há uma demora na entrega dos pedidos e também o controle de produção e planejamento.

3.1.2 - Dimensão 3- Inovação de produto

No aspecto de inovação de produto a empresa em questão está em um estado crítico onde a maior nota no gráfico seja 3, onde o gráfico vai até a nota 10, veja no gráfico.

Gráfico 03 – inovação do produto



Fonte: autor do trabalho, 2017

O gráfico mostra todos os pontos que são usados para se inovar um produto dentre eles existem três que a empresa pode usar para que as suas inovações em seus produtos sejam sempre constantes. São eles: a) o grau de inovação de produto, b) estímulo a inovação e c) técnica *brainstorm*.

3.1.2.1 – Grau de importância da inovação do produto

O crescimento na demanda de desenvolvimento de produtos cada vez mais competitivo se faz necessária atualmente com o cenário industrial avançando para uma tecnologia comercial baseada em criar novos produtos focados na necessidade do cliente. Mas seja lá qual for a obra desenvolvida, não é tão simples assim tornar um conteúdo destinado a um cliente, interessante a ele, fazendo com que esta empresa possa se diferenciar no mercado. De acordo com Takeuchi (2007), o desenvolvimento de um produto mesmo que simples, pode ser tornar um processo difícil, com características complexas, fazendo com que os laços entre os planejadores sejam apertados, formando uma aliança que envolve equipes de

pesquisas e desenvolvimentos, marketing, administração da empresa, produção, qualidade de vendas etc.

Segundo Takeuchi (2009), empresas que usam de estratégias amadoras, tendem a ter medo de que invistam um grande valor em algo que não podem prever se renderá frutos a ela ou não. Essa “cultura” amadorista, para eles, traz uma imagem negativa, não lhes dando oportunidade para promover pesquisas ou lançamentos de novos produtos. A falta de um estudo melhor no âmbito do desenvolvimento, poderia sanar problemas posteriores corriqueiros que já deveriam ser previstos em um projeto de estágio inicial.

Monteiro (2008) discorre que o desenvolvimento de tecnologias em uma empresa é algo de suma importância, uma vez que no mercado atual, as inovações servem como premissa de atração de novos clientes, sendo a diferenciação, um dos requisitos-chaves para atrair a atenção da clientela. Para o autor, a ideia é um ponto crucial para que uma empresa se mantenha viva em meio à concorrência. Takeuchi (2009), ressalta que para ter um produto competitivo, deve-se inovar, unindo partes essenciais junto à equipe de pesquisa e desenvolvimento. Para ele, a inovação, é o caminho para melhorar aquilo que já é bom, de encontrar defeitos e aprimorá-los, enxergando os pontos falhos ou necessidades ainda existentes e buscando soluções viáveis para se diferenciar no mercado.

3.1.1.2 - Estímulos à inovação

Hoje em dia uma empresa somente sobrevive se puder se adaptar aos comandos que a demanda do seu contexto indica, assim ela se encontra no dever de interagir com o mercado de clientes que mais lhes satisfaz, produzindo produtos que mais assemelham as necessidades de seus compradores, elevando o grau de diferenciação daquele produto, por requisitos qualitativos e custo-benefício, (ARANDA, 2009).

Para Aranda (2009), uma das ideias plausíveis, é a inovação do produto enquanto obra de destaque entre as concorrentes. Isso pode servir de estratégia, como um elemento-chave para superar as expectativas e avançar no mercado, por

meio de novos produtos desenvolvidos e lançados, recuperando um retorno investido superior ao tempo em que não havia inovação.

Garnica e Jugend (2009), fala que empresas de pequeno e médio porte, são as que encontram maiores obstáculos em relação à inovação de produto, influenciando na “taxa de sucesso ou fracasso” referente aos produtos tecnológicos inovadores. De acordo com os autores, a linha de inovações que o país segue, não aparenta favorecer boas relações entre institutos de pesquisas e o setor produtivo, mas demonstrou ser fundamental em projetos de pesquisa de novos produtos tecnológicos.

3.1.1.2 Brainstorm

Rui Santo em seu artigo do SEBRAE (2016), argumenta que a “associação de ideias” é utilizada a milênios como ferramentas por antigos idealistas consagrados na filosofia, como Platão. Essa ferramenta é usada ainda hoje, com é possível se obter um leque de ideias e estratégias. Segundo ele, esse tipo de ferramenta, é usado para desbloquear a “mente”, onde, o sujeito pode estar preso sem saber. Encontrando os bloqueios, pode-se evitá-los passando por processos específicos a isso.

O *brainstorm*, nada mais é do que a técnica que tem como definição, chuvas de ideias, ou melhor dizendo, “geração de ideias”, numa tradução livre para o português “explosão de ideias”

Desse modo, serve como ferramenta para facilitar a exploração de ideias, transformando em uma maneira simples e didática de ser manejada. O Brainstorming, ainda possui três fases, onde a primeira consiste em o responsável pela organização informar sobre que se trata e o que se deve discutir, “Exposição de abertura”; a segunda é “exposição de ideias” que é a parte em que todos os participantes vão expor suas ideias a respeito do assunto; e por fim, a fase de escrutínio, onde as ideias seriam selecionadas de acordo com (PINTO, 2007)

3.1.3 Dimensão 4 – marketing

Na questão de marketing a empresa erra em alguns quesitos, por ser nova no mercado ela prioriza outros pontos na organização como no financeiro e na produção. A seguir o gráfico representando o departamento de marketing.



Fonte: autor do trabalho. 2017

Como vê a empresa está em níveis ruins nesta dimensão. Para que possa melhorar nesse quesito, mude pontos que são fáceis de serem resolvidos e que não se invista muito dinheiro, são eles; logomarca, meios de divulgação e comunicação com os clientes.

3.1.3.1 Logomarca

A comunicação é uma necessidade do ser humano. Desde a antiguidade, o homem desenvolveu diversas formas de se comunicar para conseguir viver em sociedade e passar suas experiências para seus semelhantes. Dessa necessidade, o homem criou a linguagem. Como base da comunicação, os sinais e símbolos

começaram a ser usados para que os pensamentos e ideias pudessem ser compartilhados entre os seres humanos. Logo esses sinais tomaram a forma de códigos para representar palavras.

A forma não é o único aspecto formador da imagem. Há também certa analogia entre os padrões da cor e da forma segundo Pedrosa (2002 p. 92). Qualquer alteração no tom, um acréscimo de cor ou uma diminuição, uma mudança de posição da cor em relação ao seu conjunto também muda o significado da estrutura. A cor, ao contrário da forma que tenta para os aspectos lógicos da percepção humana, normalmente tende mais para os aspectos emotivos.

Uma vez que a forma só é perceptível pelas diferenças de cor ou de luminosidade dos campos que a define (contraste), a cor também só se expressa através da própria forma. Assim, a cor atinge o seu maior grau de eficiência quando complementa ou reforça a mensagem contida na forma. Os elementos da simbologia da cor resultam da adoção de valores representativos assim como em outros códigos simbólicos. O que dá qualidade ao símbolo é justamente a utilização desses valores representativos. Assim como a utilização de formas como símbolos, o uso da cor como símbolo também surgiu com a comunicação, mas de maneira mais complexa e sutil. “Pode-se dizer que a simbologia da cor nos povos primitivos nasceu de analogias representativas, para só depois, por desdobramentos comparativos, atingir um nível de relativa independência, que corresponde a estágios mais elevados de subjetividade” (PEDROSA, 2002: p. 99).

“A imagem da marca se fundamenta na sua forma, que deve ser distintiva e clara. A cor, se a marca o exige, terá significado somente quando colocada no contexto da mensagem entre todas as cores que formam a peça publicitária ou a embalagem de um produto. A marca é como a presença do dono, que pode se apresentar em sua indústria cada dia com uma roupa diferente. Qualquer que seja a cor, bem apropriada no elemento formal, sempre haverá um chamado da atenção. A cor, portanto, se adequa como elemento integrador de uma presença total, através de qualquer tipo de anúncio, ou de embalagem, no espaço que ocupa, nos limites de sua forma marca, e que lhe foi estabelecido” (FARINA, 1990: p. 192).

3.1.3.2 - Perfil dos clientes

Como toda empresa para sobreviver precisa de um conhecimento sobre seu público, para isso a organização deve levantar dados dos seus consumidores como faixa etária, sexo, nível econômico etc. Sabendo de tais dados ela poderá formular um marketing correto para atingir esse estilo de público.

3.1.3.3 - Comunicação entre clientes e empresa

A melhor forma de deixar o cliente satisfeito é entender suas necessidades e objetivo na hora da compra. Para que isso seja possível a empresa deve investir constantemente na comunicação com seus clientes estabelecendo canais e comunicação. Existem diversos tipos de canais para se comunicar com seus clientes veja a seguir alguns deles.

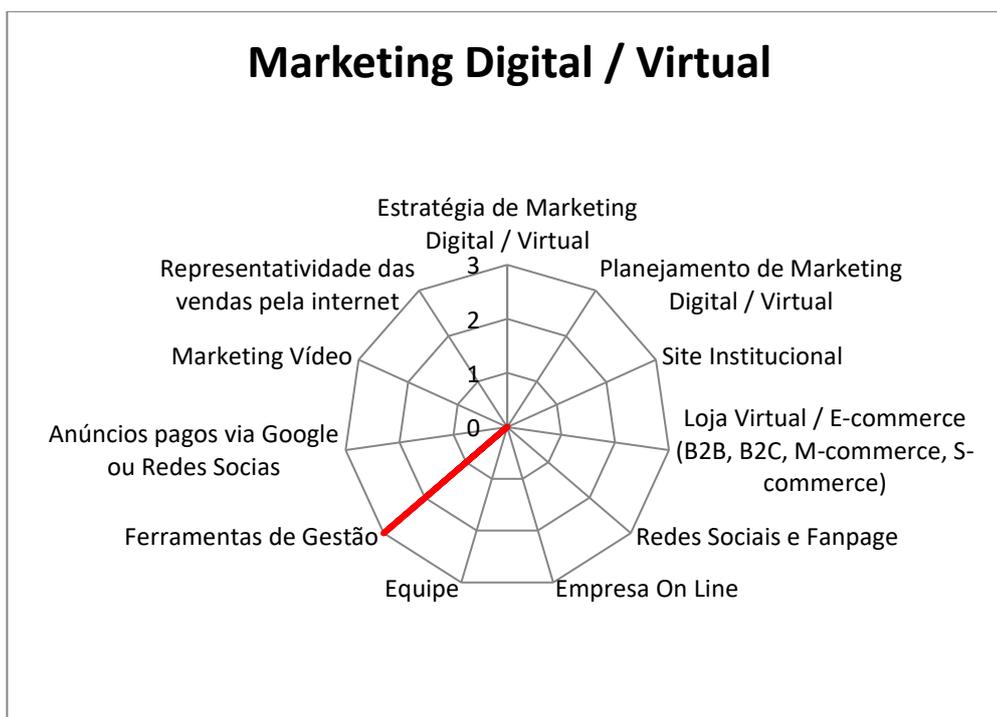
a) Caixa de sugestão: é uma urna onde seus clientes depositam sugestões para que possam ser melhorados os pontos que a pessoa que frequenta seu estabelecimento notou.

b) Pesquisas com clientes: São questionários que uma determinada pessoa da organização aplica com os clientes para que possa levantar dados sobre a empresa como a qualidade do serviço, atendimento e até mesmo o pós-venda. Fazendo com que possa ser melhorado constantemente o nível de satisfação do cliente. Central de atendimento: onde é recebido ligações do cliente podendo ser sugestões, dúvidas dos clientes ou críticas sobre a organização.

3.1.4 – Dimensão 5 - Marketing Digital

Na Dimensão 5 a empresa muito ruim onde quase não se aplica nenhum tipo de ponto levantado, para montar o plano de ação deve escolher alguns pontos que sejam mais adequados para começar a trabalhar com marketing digital.

Gráfico 05 – Marketing Digital



Fonte: Autor do trabalho

Como o gráfico 05 mostra a empresa não trabalha com marketing Digital, no ponto sobre ferramentas de gestão foi destacado, pois o proprietário conhece essas ferramentas, mas acaba não as utilizando.

A internet surgiu com a expansão de alguns conceitos básicos de redes de computadores: compartilhamento de recursos e alta confiabilidade econômica, explica Sueli Amaral (2004). Já Castells (2001), ensina que as redes foram se desenvolvendo, a partir do que as pessoas foram realizando dentro delas, incluindo-se então ações e realizações de marketing.

Redes Sociais e fanpage

O conceito de redes sociais pode ser explicado recorrendo à comparação de uma rede de pescador, formada por diversos nós interconectados, onde nessa comparação os nós são as pessoas em relacionamento. Recuero (2009) define da seguinte forma: “Um conjunto de dois elementos: atores e suas conexões. Uma rede, assim, é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre diversos atores”.

Site institucional

Conforme Amaral (2004) um site institucional deve ser informativo, portanto sua linguagem deve ser clara e objetiva. Enquanto algumas pessoas precisam da informação de imediato, outras também estão interessadas em conhecer os seus produtos/serviços e história mais profundamente.

Um site institucional deve ser construído com base em uma estratégia de marketing digital voltada para o cliente, isto é, oferecer o que o seu cliente procura, mas ao mesmo tempo incentivar que ele adquira o que você oferece.

Marketing vídeo

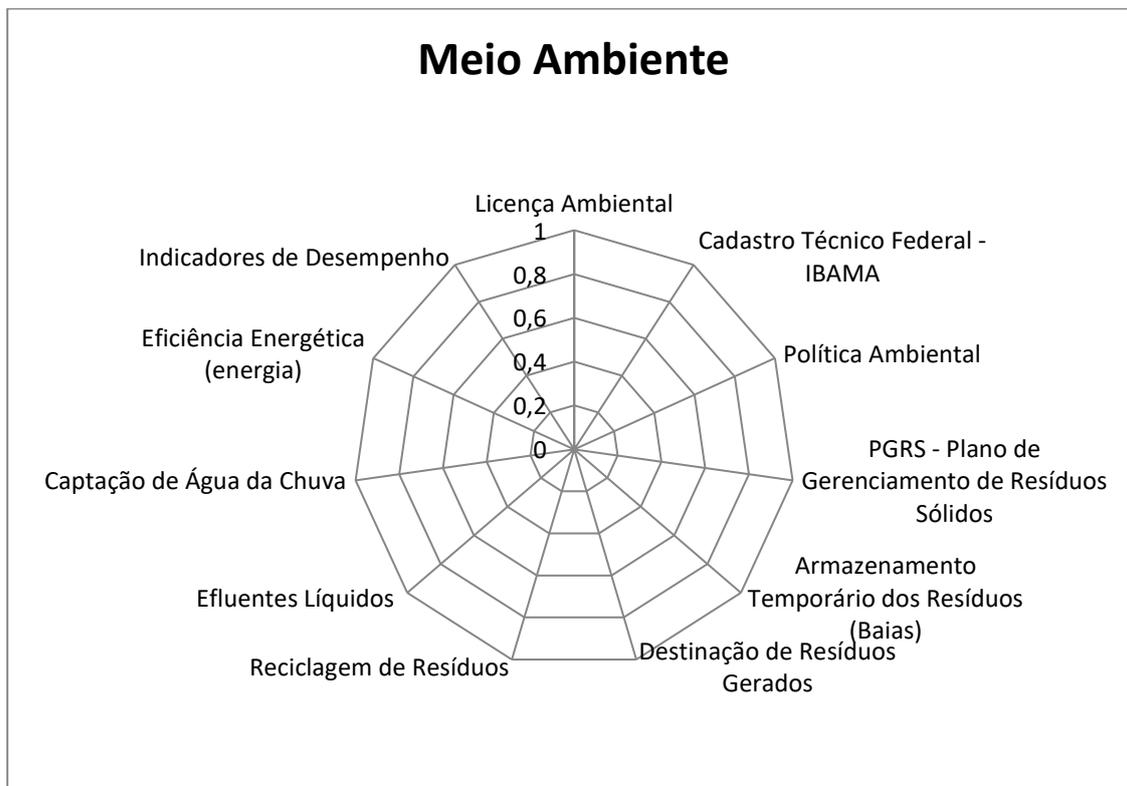
Segundo Adholpo (2011) mais de 160 milhões de brasileiros assistem a centenas de milhões de vídeos na internet todos os meses, a grande maioria via Youtube e Facebook. Uma oportunidade valiosa que não passaria em branco aos olhos de empresas de impacto no Brasil e no mundo sejam pequenas, médias ou grandes. Para tirar proveito desse gigantesco potencial ganhou força nos últimos anos o vídeo marketing.

Adholpo (2011) explica que vídeo marketing, é chamada teoria dos dois canais, defende que, ao transmitir informações ao mesmo tempo através de dois canais (oral e visual), atinge um nível superior de atenção, e o telespectador entende melhor o que é passado e memoriza mais conteúdo.

3.1.5 Dimensão 6 – Meio ambiente

Na dimensão 6 voltada para o meio ambiente, foram levantadas questões sobre licença ambiental, cadastro federal, armazenagem de resíduos, captação da água da chuva, etc. e a empresa não apresentou algo que se encaixasse com as questões que foram levantadas. Veja no gráfico 06.

Gráfico 06 – meio ambiente



Fonte: autor do trabalho, 2017.

Como vê no gráfico 06 a empresa não possui nenhum tipo de ação voltada para o meio ambiente, sendo assim, sugere que a empresa comece a ter ações que são mais fáceis como: a) captação da chuva, b) PGRS – plano de gerenciamento de resíduos sólidos e c) Armazenagem temporário dos resíduos.

Captação da chuva

Existem vários aspectos positivos no uso de sistemas de aproveitamento de água pluvial, pois estes possibilitam reduzir o consumo de água potável diminuindo os custos de água fornecida pelas companhias de abastecimento; minimizar riscos de enchentes e preservar o meio ambiente reduzindo a escassez de recursos hídricos (MAY, 2004).

PGRS – plano de gerenciamento de resíduos sólidos

O acúmulo de lixo é um fenômeno exclusivo da sociedade humana. Em um sistema natural não há lixo: o que não serve mais para um ser vivo é absorvido por outros, de maneira contínua. No entanto, nosso modo de vida produz, diariamente,

uma quantidade e variedade de lixo muito grande, ocasionando a poluição do solo, das águas e do ar com resíduos tóxicos, além de propiciar a proliferação de vetores de doenças. (HESS, 2002).

Segundo Castilhos Junior (2003), o gerenciamento de resíduos sólidos deve ser integrado, englobando etapas articuladas entre si, desde ações visando a não geração de resíduos até a disposição final, compatíveis com os demais sistemas do saneamento ambiental, sendo essencial a participação do governo, iniciativa privada e sociedade civil organizada.

Armazenagem temporária dos resíduos

Conforme Verri (2010) a armazenagem temporária consiste na guarda temporária dos recipientes contendo os resíduos já acondicionados, em local próximo aos pontos de geração, visando agilizar a coleta dentro do estabelecimento, e aperfeiçoar o traslado entre os pontos geradores e o ponto destinado à apresentação para coleta externa.

3.2 - Plano de ação

Este plano de ação é tratado situações sobre gestão, inovação do produto, marketing, marketing Digital e sobre meio ambiente. Todas as questões e as possíveis soluções foram levantadas junto do proprietário da empresa visando à melhoria da mesma voltada aos temas já ditos.

Para montar o plano de ação usou tabelas mostrando o setor que está sendo analisado, quais os tópicos a serem melhorados, qual a situação dos mesmos, qual ação tomar, como fazer tais ações, quando e quem fara elas. Em sequencia mostra o plano de ação voltada para o setor de gestão da empresa.

Quadro 10 – plano de ação - gestão

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Quando fazer?	Quem fará?
Visão da Empresa	A visão não está definida.	Criar uma visão que esteja registrada sob forma escrita que todos os colaboradores leiam e a entendam.	Fazer um <i>brainstorm</i> com os funcionários para determinar a visão	05/02/2018	O gestor da empresa
Missão da Empresa	A missão não está definida.	Criar uma missão que esteja registrada sob forma escrita para que todos os colaboradores leiam e a entendam.	Fazer um <i>brainstorm</i> com os funcionários da empresa para defini lá	05/02/2018	O gestor da empresa
Objetivo da Empresa	O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.	Registrar o objetivo de forma escrita para que todos os colaboradores da empresa conheçam e a entendam.	Fazer um <i>brainstorm</i> com os funcionários da empresa para defini lá	05/02/2018	O gestor da empresa

Fonte: autor do trabalho, 2017

No plano de ação voltado para a gestão da empresa sugere que ela comece criando sua missão, visão e valores, pois uma empresa que não tem nenhum dos mesmos é uma organização sem rumo, sem um motivo para que foi criada, um uma política a seguir. Para que se resolva isso sugere que crie uma reunião, faça um *brainstorm* com os gestores e funcionários e crie a missão, visão e valores e registre de forma escrita para que todos da empresa conheçam e a entendam.

Quadro 11 – Plano de ação – inovação do produto

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Quando fazer?	Quem fará?
Grau de importância da inovação na empresa	Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.	Fazer com que a empresa inove respectivamente seus produtos e busque sempre novos métodos, materiais e modelos para a inovação dos mesmos.	Através de consultorias voltadas para inovação para que a empresa possa entender a importância de ponto.	19/03/2018	O proprietário da empresa
<i>Brainstorm</i> (tempestade de ideias)	Conhece o método, mas não utiliza ou utilizou apenas uma vez.	Que a empresa utilize o método sempre para o levantamento de ideias, constantemente e regularmente.	Aplicando o conceito do método nas reuniões para que todos entendam e seja efetivado.	26/03/2018	O proprietário
Estímulos à inovação	Repassa aos colaboradores a importância de inovar, porém não há nenhum tipo de incentivo.	Estimular os colaboradores a inovarem e sugerir inovações	Introduzindo métodos de incentivo nas reuniões com os funcionários	02/04/2018	O proprietário

Fonte: Autor do trabalho, 2017.

O plano de ação para inovação do produto sugere que faça consultorias voltadas para inovação, *Brainstorm* (tempestades de ideias) voltada para inovação com seus colaboradores, e sempre incentivar a todos a sugerirem ideias que possam melhorar a empresa, assim a empresa estará inovando a si mesma e seu portfólio de produtos.

Quadro 12 – Plano de ação - Marketing

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?
Logomarca	Não possui logomarca.	Criar uma logomarca registrada	Através do proprietário e funcionários da empresa	11/06/2018	Proprietário e funcionários
A empresa conhece o perfil dos seus clientes	Conhece parcialmente o perfil de todos os seus clientes ativos.	Começar a conhecer totalmente o perfil dos seus clientes ativos	Através de pesquisas sobre os clientes	18/06/18	Proprietário
Meios de Divulgação	Não possui nenhum meio de divulgação.	Utilizar diversos meios de divulgação de forma constante, mensalmente	Através de propagandas em outdoors, paginas na web, em rádios, patrocínios, etc.	25/06/18	Proprietário

Fonte: Autor do trabalho,2017

Em Marketing a empresa erra muito, pois não há qualquer tipo de marketing voltado a empresa. O plano de ação sugere a criação de uma logomarca através do proprietário e funcionários. Conhecer o perfil dos clientes através de pesquisas sobre seus clientes e possuir um processo de comunicação estruturado e formalizado mensal com os clientes buscando sugestões e realizando pesquisas de satisfação e pós-venda.

Quadro 13 – Plano de ação – meio ambiente

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?
Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)	Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.	Fazer a armazenagem correta dos resíduos separando os por classes, sem contato com o sol, chuva e solo.	Inserindo um sistema de armazenagem na empresa.	02/07/2018	Proprietário da empresa
Reciclagem de Resíduos	Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.	Enviar os resíduos possíveis para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.	Procurar empresas na região licenciadas no órgão ambiental para o envio dos resíduos.	09/07/2018	Proprietário da empresa
Captação de Água da Chuva	Não tem processo de captação da água da chuva.	Criar um processo de captação da água da chuva, utilizando no processo produtivo, tal como na limpeza do local.	Utilizando as calhas da empresa para captação e usando cisternas para a estocagem da água.	16/07/2018	Proprietário da empresa

Fonte: Autor do trabalho

No quesito meio ambiente a lanchonete não nada voltada a isso, no plano sugere que a empresa faça a captação da água através de suas calhas. Outro método que foi sugerido foi o Armazenamento dos resíduos onde a empresa deve fazer a armazenagem correta dos resíduos separando os por classes, sem contato com o sol, chuva e solo. E a reciclagem dos mesmos, onde sugere que a empresa envie os possíveis resíduos para empresas licenciadas no órgão ambiental.

Quadro 14 – plano de ação – Marketing Digital

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?
Marketing Vídeo	Não possui	Começar a fazer vídeos institucionais e vídeos dos produtos da empresa	Através de ferramentas de edição de vídeo.	23/07/2018	Proprietário da empresa
Redes sociais e fanpage	Não possui	Criar contas nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.	Se cadastrando nos principais sites das redes sociais e montando sua fanpage nelas.	30/07/2018	Proprietário da empresa
Site institucional	Não possui	Site atualizado mensalmente, informações importantes, design moderno, fotos com resolução, interligado às redes sociais.	Com ajuda de ferramentas online, onde se cria sites gratuitos, ou com a ajuda de técnico na área.	06/08/2018	Proprietário da empresa

Fonte: autor do trabalho

A empresa não possui qualquer tipo de marketing digital, no plano de ação foi sugerido que ela comece a criar sua fanpage nas principais redes sociais, Criar um site institucional para promover a marca e seu publico conhecer melhor a empresa. E por fim promover vídeos de seus produtos para que seu publico os conheça.

Quadro 15 – plano de ação - Produção

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?
Cronometragem	Não possui	Utilizar constantemente a cronometragem nos processos.	Cronometrando os processos da empresa	13/08/2018	Proprietário da empresa
Metas de produção	Possui metas informais.	Possuir metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos funcionários.	Criando uma planilha de metas para a empresa na área de produção.	20/08/2018	Proprietário da empresa
Gerenciamento de produção	Os gestores da produção são pessoas práticas sem formação técnica ou superior.	Possuir gestores de produção que são pessoas que possuem experiência prática e formação técnica ou superior.	Pagar o gestor de produção um curso técnico	27/08/2018	Proprietário da empresa

Fonte: autor do trabalho, 2017.

No quesito produção a empresa, falta alguns pontos a serem trabalhados, no plano de ação é sugerido que a lanchonete trabalhe cronometrando sempre seus processos, criando metas semanais/ mensais formalizadas e de fácil acesso aos funcionários, e ter gestores de produção capacitados de forma técnica dentro da empresa.

4 - FINANCEIRO OPERACIONAL

4.1 - Investimentos

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.

4.1.1 - Investimento da empresa

Com base no plano de ação feito na empresa em questão podemos sugerir que faça investimentos futuros como:

Criação de logomarca, pois no plano de ação foi levantado que a empresa não havia nenhum tipo. Investir no marketing e marketing digital, para que tenha maior visibilidade pelo seu público. Treinamentos dos colaboradores para que possam fazer seu papel com eficiência dentro da empresa e melhoria na produção e planejamento, para que se atenda seus clientes de maneira eficaz.

4.2 - Custos

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.

- **Gasto:** é o valor pago ou assumido para conseguir a propriedade de um bem, incluindo ou não a elaboração e a comercialização, considerando várias quantidades adquiridas, elaboradas ou comercializadas. O gasto é genérico, quando não precisa ter ligação com os objetivos sociais da empresa. Incorrendo gasto tanto na aquisição de matéria-prima para a produção de um bem como pode ser na aquisição de uma obra de arte. Ele se efetiva quando ocasionará um desembolso futuro ou quando o desembolso é imediato. (DUTRA, 2009).

- **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. Podendo ocorrer após a

aquisição da propriedade de um bem ou serviço, antes ou após sua posse (DUTRA, 2009).

- **Despesa:** é a parcela do gasto que ocorre desligada das atividades de elaboração dos bens e serviços, que são gastos incorridos no decorrer das operações de comercialização, que é apresentada por consumo de bens e serviços em consequência direta e indireta da obtenção de receitas. Então, a parcela ou a totalidade do custo que integra a produção vendida é uma despesa, tenha ela ligação ou não com as atividades de bens e serviços (DUTRA, 2009).

- **Perda:** é um gasto involuntário e anormal que ocorre sem obtenção de receita. O gasto normal de matéria-prima no processo produtivo é um custo, pois não integra o produto final, por se tratar de um esforço empreendido com o objetivo de alcançar receitas, ao passo que a matéria-prima e outros itens perdidos por acidentes se constituem em perda e não custo (DUTRA, 2009).

- **Custos fixos:** custos de estrutura que ocorrem período após período sem variações ou as variações não são consequência de variações do volume de atividades em períodos iguais. Por exemplo, o aluguel de imóvel ocupado por indústria, o valor mensal é o mesmo em cada período, mesmo quando a reajuste na renovação do contrato, o custo continua fixo porque somente houve uma atualização do valor contratado (DUTRA, 2009).

- **Custos Variáveis:** custos que da variação da quantidade produzida no período, assim quanto maior o volume de atividade no período, maior será o custo variável e quanto menor o volume de atividade no período, menor será o custo variável. Para o volume de atividade no período, maior será o custo variável. Para volume de atividade máximo, custo variável total máximo; para volume de produção zero, custo variável total igual a zero. Alguns exemplos são: matéria prima, mão-de-obra direta, combustíveis de maquinas, energia elétrica de acionamento de maquinas de produção, impostos proporcionais ao volume de atividade (DUTRA, 2009).

- **Custo Direto:** é o custo que está ligado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo, é o que pode ser imediatamente apropriado a um só tipo de produto ou um só tipo de serviço. Os custos diretos são os que podem

ser apropriados diretamente a uma função de acumulação de custos, seja essa função um produto, um serviço, uma ordem de produção, um centro de custo, uma atividade, ou um órgão da empresa. Exemplos de custos diretos são: matéria-prima direta e mão-de-obra direta (DUTRA, 2009).

- **Custos Indiretos:** comportam se de maneira contraria aos custos diretos, o custo indireto é que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. Ocorrem em um grupo de atividades ou órgãos, ou na empresa em geral, sem possibilidade de apropriação direta a cada uma das funções de acumulação de custos no momento de sua ocorrência. Além disso, participa de todas ou de várias das funções, sem possibilidade de isolar da parcela que está onerando cada uma das funções de sua aplicação (DUTRA, 2009).

Para se chegar ao custo total da empresa basta se seguir a seguinte formula:

$$\text{CUSTO TOTAL} = \text{M.P. ou M.D.} + \text{M.O./D.} + \text{C.I.F.}$$

Onde:

M.P. = Matéria Prima, ou

M.D. = Materiais Diretos

M.O.D/D. = Mão de Obra Direta

C.I.F. = Custos Indiretos de Fabricação

4.2.1 - Custos da empresa

Quadro 16 – Tabela de custos

Tabela de custos	
Matéria prima	
Pão	R\$ 166,00
Salsicha	R\$ 148,50
Bacon	R\$ 208,30
Mussarela	R\$ 113,75
Presunto	R\$ 150,00
Batata palha	R\$ 91,60
Calabresa	R\$ 190,00
Alface	R\$ 80,00
Tomate	R\$ 92,00
Molho	R\$ 45,00
Milho	R\$ 110,00
Ovo	R\$ 72,00
Ervilha	R\$ 100,00
Embalagem	R\$ 25,00
Subtotal	R\$ 1.592,15
Mão de obra	
Chapeiro	R\$ 920,00
Subtotal	R\$ 920,00
C.I. F	
Gás	R\$ 100,00
Energia	R\$ 178,00
Água	R\$ 85,00
Aluguel	R\$ 500,00
Óleo	R\$ 60,00
Subtotal	R\$ 923,00
Total	R\$ 3.493,00

Fonte: autor do trabalho, 2017

A tabela mostra os custos da empresa desde os custos diretos como matéria prima e mão de obra e custos indiretos como gás, energia etc.

Para saber o custo de cada produto produzido levantaremos o custo unitário de cada item da Matéria prima tendo como exemplo o produto x-JJ, para descobrir o custo de mão de obra e custo indireto de produção foi usado o método de rateio.

Quadro 17 – Matéria prima

Matéria prima	X-JJ
Pão	R\$ 0,35
Salsicha	R\$ 0,61
Bacon	R\$ 0,76
Muçarela	R\$ 0,40
Presunto	R\$ 0,30
Batata palha	R\$ 0,35
Calabresa	R\$ 0,84
Alface	R\$ 0,15
Tomate	R\$ 0,20
Molho	R\$ 0,10
Milho	R\$ 0,15
Ovo	R\$ 0,37
Ervilha	R\$ 0,15
Embalagens	R\$ 0,05
Guardanapo	R\$ 0,10
Subtotal	R\$ 4,58

Fonte: autor do trabalho, 2017

O custo direto do Lanche X-JJ ficou em média R\$ 4,58 reais, para saber o custo indireto do produto aplica-se o método de rateio.

4.2.2 - Rateio

Rateio segundo Martins (2001) é o recurso empregado para distribuição dos custos indiretos. Sendo eficiente ou não, dependendo do critério de rateio utilizado. Neste contexto, portanto, sempre que houver a necessidade de descobrir o valor dos custos indiretos, deve pensar um critério que se adeque a ocasião, para que possa determinar o valor correto para os custos indiretos.

4.2.3 - Rateio dos custos

Os custos indiretos de fabricação somando a mão de obra, dão um total de R\$ 1.843,00, sendo que a mão de obra é de R\$ 920,00 reais, ou seja,

quase 50% são gastos com a cozinheira. Por esta razão o melhor critério a ser usado para distinguir o custo indireto será a mão de obra.

O Chapeiro trabalha 132 horas por mês, dividindo pelo montante dos custos indiretos (1.843), o total será de R\$13,96 reais por hora, dividindo por 60 min, o resultado será de 0,23 centavos por minutos, multiplicando pelo tempo gasto de produção do produto (15 min), dando o total de R\$ 2,55 reais de custos indiretos na produção. Para entendermos melhor vejamos a formula abaixo:

$$\frac{1.843}{132h} = 13,96 \quad \frac{13,96}{60min} = 0,23 \times 15 \text{ min} = 2,55$$

Para se ter o custo total do produto basta somar os custos diretos e indiretos, que será:

$$4,58 \text{ (custo direto)} + 2,55 \text{ (custo indireto)} = \text{R\$ } 7,13$$

O custo total do produto X- JJ é de R\$ 7,13 reais

4.3 - D.R.E

A D.R.E (Demonstração do Resultado do Exercício) é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período (FIPCAF, 1994). Ou seja, a DRE visa fornecer de maneira esquematizada os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido Explica Gitman (2002, p. 71).

A demonstração do resultado do exercício fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico. Normalmente, a demonstração do resultado cobre o período de um ano encerrado em uma data específica, em geral 31 de dezembro do ano calendário. Muitas empresas grandes, no entanto, operam em um ciclo financeiro de 12 meses, ou ano fiscal, que se encerra em outra data, diferente de 31 de dezembro.

Quadro 18 - D.R.E da lanchonete J.J

(+) receita bruta operacional	
Vendas	R\$ 48.000,00
(-) impostos e taxas	R\$ 634,20
(=) receita liquida	R\$ 47.365,80
(-) custos das mercadorias	
Custos das mercadorias vendidas	R\$ 18.000,00
(=) lucro bruto	R\$ 29.365,80
(-) despesas operacionais	
Energia elétrica	R\$ 1.032,26
Agua	R\$ 830,28
Aluguel	R\$ 6.000,00
Telefone	R\$ 840,00
Gás	R\$ 1.440,00
Salários	R\$ 11.040,00
Subtotal	R\$ 11.062,54
(=) resultado operacional	R\$ 8.183,26
(=) lucro/ prejuízo líquido do exercício	R\$ 8.183,26

Fonte: autor do trabalho

Como o quadro 18 representando a D.R.E da empresa mostra, a receita bruta operacional de R\$ 48.000,00, menos os impostos e taxas cobrados, a receita liquida foi de R\$ 47.365,80. O custo das mercadorias vendidas foi e R\$ 18.000,00. Ou seja, o lucro bruto foi de R\$ 29.365,80. A despesa operacional deu um total de R\$ 11.062,54. Diminuindo a despesa operacional do lucro bruto, mostra o lucro líquido de R\$ 8.183,26.

4.4 - Balanço patrimonial

De acordo com Ludícibus (2008), 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”.

Para facilitar a análise e sua interpretação o Balanço Patrimonial é organizado por um Plano de Contas. O Plano de Contas é um conjunto de contas, diretrizes e normas que ordena de forma objetiva o grupo de contas do Balanço Patrimonial. E cada empresa elabora o seu plano de acordo com suas atividades e a complexidade de suas operações. As contas do Ativo devem ser

ordenadas de acordo com seu grau de liquidez, e as do Passivo de acordo com seu vencimento.

Quadro 19 – Balanço patrimonial da empresa

Ativo		Passivo	
Circulante		Circulante	
Caixa	R\$ 1.000,00	Fornecedores	R\$ 855,00
Estoque	R\$ 2.000,00	Patrimônio líquido	
		Capital social	R\$ 22.425,00
Não circulante			
Maquinas, equipamentos e utensílios	R\$ 9.600,00		
Obras civis	R\$ 5.000,00		
Despesas	R\$ 1.080,00		
Outros	R\$ 4.600,00		
Total	R\$ 23.280,00	Total	R\$ 23.280,00

Fonte: autor da empresa, 2017.

Como se vê no quadro 19 que representa o balanço patrimonial da empresa, a parte do ativo circulante tem um montante de R\$ 3.000,00 reais e no ativo não circulante R\$ 20.280,00 reais, sendo assim o total do ativo é de R\$ 23.280,00 reais. Na parte do passivo circulante tem-se o total de R\$ 855,00 reais e no patrimônio líquido tem-se o total de R\$ 22.425,00, somando os dois temos um montante de R\$ 23.280,00 reais.

4.5 - Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para o gerenciamento financeiro da empresa, fornecendo uma base de informações capitais para o auxílio à tomada de decisões.

Para Assaf Neto (2010, p. 98) “É muito importante para a avaliação da situação financeira da empresa, podendo conhecer sua efetiva capacidade de pagamento”. Conforme Silva (2009):

A demonstração do fluxo de caixa permite avaliar as alternativas de investimentos e as razões que provocam as mudanças da situação financeira das empresas, as formas de aplicação do lucro gerado pelas operações e até mesmo os motivos das eventuais variações do capital de giro. Silva (2005, p.59).

Quadro 20 – Fluxo de caixa

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Contas a receber-vendas realizadas	3.730,00	4.430,00	3.380,00	4.830,00	3.340,00	3.330,00	4.330,00	5.070,00	3.280,00	4.130,00	4.120,00	4.030,00
TOTAL DAS ENTRADAS	3.730,00	4.430,00	3.380,00	4.830,00	3.340,00	3.330,00	4.330,00	5.070,00	3.280,00	4.130,00	4.120,00	4.030,00
SAÍDAS												
Fornecedores	1.250,00	1.550,00	1.150,00	1.650,00	1.750,00	1.050,00	1.600,00	1.000,00	1.350,00	2.450,00	1.225,00	1.975,00
Salários	788,00	788,00	788,00	788,00	788,00	788,00	788,00	788,00	788,00	788,00	788,00	788,00
13º salário	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00
Férias	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00
Aluguéis	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Energia elétrica	102,40	98,50	78,90	70,50	85,20	78,65	85,20	92,02	86,53	102,26	79,60	72,50
Telefone	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Água	68,20	60,15	63,30	73,20	58,53	67,35	78,76	69,10	71,20	73,38	59,87	87,24
Gás	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
ISS	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
ICMS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
INSS	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85
TOTAL DAS SAÍDAS	3.083,45	3.371,50	2.955,05	3.456,55	3.556,58	2.858,85	3.426,81	2.823,97	3.170,58	4.288,49	3.027,32	3.797,59
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	646,55	1.058,50	424,95	1.373,45	-216,58	471,15	903,19	2.246,03	109,42	-158,49	1.092,68	232,41
2 SALDO ANTERIOR	0,00	646,55	1.705,05	2.130,00	3.503,45	3.286,87	3.758,02	4.661,21	6.907,24	7.016,66	6.858,17	7.950,85
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	646,55	1.705,05	2.130,00	3.503,45	3.286,87	3.758,02	4.661,21	6.907,24	7.016,66	6.858,17	7.950,85	8.183,26
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	646,55	1.705,05	2.130,00	3.503,45	3.286,87	3.758,02	4.661,21	6.907,24	7.016,66	6.858,17	7.950,85	8.183,26

Fonte: autor do trabalho, 2017.

O quadro representando o fluxo de caixa mostra toda movimentação do mês de janeiro a dezembro, desde as entradas, saídas, taxas cobradas, o saldo acumulado e o saldo final de todos os meses.

4.6 - Indicadores financeiros

4.6.1 - Índice de liquidez

Capacidade de uma empresa saldar suas obrigações de curto prazo à medida que vencem;

Diz respeito a solvência da posição financeira geral da empresa;

Facilidade em que pode pagar suas contas em dia;

O quanto que tem em caixa.

4.6.1.1 - Índice de liquidez corrente

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

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Aplicando essa fórmula na empresa analisada o resultado será:

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{3.000,00}{855,00} = 3,50$$

Ou seja, para cada um real de dívida que a empresa possui ela tem 3,50 reais para saldá-la.

4.6.1.2 Índice de liquidez seca

Conforme Hoji (2003) Índice de Liquidez Seca, que é calculado pela diferença entre o ativo circulante, estoques e despesas do exercício seguinte dividida pelo passivo circulante, resultando na capacidade de liquidar dívidas de curto prazo, ou seja, se o resultado desse índice for 0,65 a empresa consegue obter recursos que liquidem 65% das dívidas.

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoque}}{\text{Passivo circulante}}$$

Aplicando a formulas com os valores da empresa:

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{3.000 - 2.000}{855,00} = 1,16$$

Ou seja, retirando se o estoque, ela possuirá o montante de 1,16 para cada um real de dívida.

4.6.1.3 Índice de liquidez geral

Conforme Hoji (2003) o primeiro é o Índice de Liquidez Geral que é a soma do ativo circulante e do ativo realizável a longo prazo dividido pela soma do passivo circulante e passivo exigível a longo prazo, indicando a capacidade de pagamento das dívidas a longo prazo

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{at. realizavel L.P}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}}$$

4.6.2 - Índice de endividamento

Segundo Matarazzo (2003) os índices de Endividamento têm como principal finalidade 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.

4.6.2.1 - Índice de endividamento geral

Segundo Gitman (1997 p. 117) esse índice mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada pelos credores”. Complementando, Téles (2003) traz que “este índice indica o percentual de Capital de Terceiros em relação ao Patrimônio Líquido, retratando a dependência da empresa em relação aos recursos externos”. Este índice de endividamento é obtido a partir da divisão do Capital de Terceiros (CT) pelo Capital Próprio (CP) e seu resultado multiplicado por cem, como demonstrado na fórmula abaixo:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{(\text{Passivo total}) \times 100}{\text{Ativo total}}$$

Utilizando os valores adquiridos pela empresa chegamos ao seguinte resultado:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{855,00 \times 100}{23.280,00} = 3,6\%$$

Quanto maior o índice de endividamento geral, maior o montante de capital de terceiros usados para gerar lucros. Consequentemente maior sua alavancagem financeira. Ou seja, dos 100% do capital que a empresa investiu só 3,6% são investimento de terceiros.

4.6.2.2 - Índice de Cobertura de Juros

Segundo Matarazzo (2003) O índice de cobertura de juros mensura a capacidade da empresa de fazer pagamentos de juros contratuais, isto é, atender às obrigações da dívida. Quanto maior for esse índice, mais capaz será a empresa de atender às obrigações da dívida.

$$\text{Índice de Coberturas de juros} = \frac{\text{Lucro antes de juros e imposto de renda (LAJIR) ou lucro operacional}}{\text{Juros ou Despesas financeiras}}$$

4.6.3 – Índices de atividade

4.6.3.1 - Prazo médio de pagamento (contas a pagar)

Tempo médio de pagamento das contas devidas ao fornecedor.

$$\text{prazo medio de pagamento} = \frac{\text{fornecedores}}{70\% . C.M.U/365}$$

Com os valores encontrado no balanço patrimonial, aplicando as na formula o seguinte resultado foi:

$$\text{prazo medio de pagamento} = \frac{855,00}{0,70.1800/365} = 24,77$$

Ou seja, o prazo médio de pagamento de suas dívidas é de 24,77 dias.

4.6.3.2 Prazo médio de recebimento (contas a receber)

Tempo médio para recebimento das contas devidas pelos clientes da empresa. Útil para avaliar as políticas de crédito e cobrança.

$$\text{prazo medio de recebimento} = \frac{\text{contas a receber de clientes}}{\text{vendas anuais(receita operacional bruta)}/365}$$

$$\text{prazo medio de recebimento} = \frac{0}{48.000/365} = 0$$

Como a empresa só trabalha com venda à vista, ela não possui prazo de recebimento médio.

4.6.3.3 – Giro do estoque

Mede a atividade ou liquidez do estoque de uma empresa. Quantas vezes renova o estoque durante o período. O resultado só tem significado se comparado com o de outras empresas do mesmo setor ou com o giro da mesma empresa no passado.

$$\text{giro de estoque} = \frac{\text{Custos das mercadorias (produtos)vendidos}}{\text{estoque}}$$

$$\text{giro de estoque} = \frac{18.000}{2.000} = 9$$

O resultado da fórmula foi de 9 vezes no ano para o giro de estoque, ou seja, o estoque da empresa se renova 9 vezes no ano.

4.6.3.4 - Idade média de estoque

Este índice analisa quantos dias o estoque é renovado durante o ano.

$$\textit{idade media de estoque} = \frac{365}{\textit{giro de estoque}}$$

$$\textit{idade media de estoque} = \frac{365}{9} = 40$$

Como vê o estoque da lanchonete dura em média de 40 dias.

4.6.3.5 - Giro do ativo total

Para Junior e Begalli (2009), esse índice indica quantas vezes a empresa recuperou o valor do seu ativo por meio de suas vendas, de um determinado período. É um retorno sobre os investimentos. Algumas empresas trabalham com baixa margem, por isso precisam de muito giro para obter lucratividade.

$$\textit{giro do ativo total} = \frac{\textit{vendas (receita operacional liquida)}}{\textit{Ativo total}}$$

Aplicando os valores obtidos na D.R.E e no balanço patrimonial o resultado foi de:

$$\textit{giro do ativo total} = \frac{48.000}{23,280} = 2,06$$

Ou seja, para cada um real investido a empresa tem o retorno de 2,06 reais.

4.6.4 - Índices de rentabilidade

Permite avaliar os lucros da empresa em relação a um do nível de vendas, a um dado nível de ativos, ou investimento dos proprietários.

4.6.4.1 - Margem de lucro bruto

Mede o percentual de cada real de vendas que resta após a empresa deduzir o custo das mercadorias vendidas.

$$\text{margem de lucro bruto} = \frac{\text{lucro bruto} \times 100}{\text{receita de vendas}}$$

$$\text{margem de lucro bruto} = \frac{29.365,80 \times 100}{48.000} = 61,18\%$$

Ou seja, a empresa tem 61,18% de lucro a cada 1 real vendido.

4.6.4.2 - Margem de lucro operacional

Mede o percentual de cada real de vendas que sobra após a cobertura de todos os custos e despesas operacionais. São considerados puros porque desconsidera os juros / impostos / dividendos.

$$\text{margem de lucro bruto} = \frac{\text{lucro operacional} \times 100}{\text{receita de vendas}}$$

$$\text{margem de lucro bruto} = \frac{8.183,26 \times 100}{48,000} = 17,04\%$$

4.6.4.3 - Margem de lucro líquido

Mede o percentual de cada real de vendas que sobra após a cobertura de todos os custos, despesas, juros, impostos, dividendos.

$$\text{margem de lucro bruto} = \frac{\text{lucro liquido} \times 100}{\text{receita de vendas}}$$

$$\text{margem de lucro bruto} = \frac{8.183,26 \times 100}{48.000} = 17,04\%$$

Após a empresa pagar todos os custos e despesas que ela possui, tem o lucro de 17,04 % a cada 1 real vendido.

4.6.4.4 - Retorno sobre o ativo total (ROA)

Segundo Assaf neto (2006). Mede a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis.

$$ROA = \frac{\text{lucro liquido} \times 100}{\text{ativo total}}$$

$$ROA = \frac{8.183,26 \times 100}{23.280,00} = 35,15\%$$

A empresa consegue gerar um lucro de 35,15 % a partir dos ativos disponíveis.

4.6.4.5 - Retorno sobre o capital próprio (ROE)

Mede o retorno obtido sobre o investimento dos acionistas ordinários na empresa.

$$ROE = \frac{\text{lucro liquido} \times 100}{\text{patrimonio liquido}}$$

$$ROE = \frac{8.183,26 \times 100}{22.425,00} = 36,49\%$$

A empresa teve 36,49% de retorno do que foi em investido, o ROE é útil para comparar a rentabilidade de uma empresa com a rentabilidade de outras do mesmo setor.

4.7 - Ponto de equilíbrio

Segundo COSTA (2010), o ponto de equilíbrio é uma técnica analítica para estudar as relações entre custos fixos, custos variáveis, volume de vendas e lucros, buscando, em especial, levantar o nível das operações necessárias para cobertura dos custos fixos operacionais. Portanto, dentro das Pequenas e Médias Empresas pode ser uma poderosa ferramenta a favor do administrador, onde o mesmo conseguirá através da análise do ponto de equilíbrio identificar a quantidade mínima de vendas que precisa para não obter prejuízo.

Utilizado para apurar o momento exato em que a empresa atinge o ponto de cruzamento das receitas com os custos totais (fixos e variáveis).

FÓRMULAS:

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

$$PEC = (C.F. / M.C.u.)$$

Onde:

M.C.u: Margem de Contribuição unitária;

P.V.u: Preço Venda unitário;

C.V.u: Custo Variável unitário;

C.F: Custo Fixo total;

PEC: Ponto de Equilíbrio Contábil.

Segundo a Lanchonete J.J ela possui um custo fixo mensal de R\$ 1.818,00 reais, e um custo unitário de R\$ 7,13 reais para cada lanche de uma

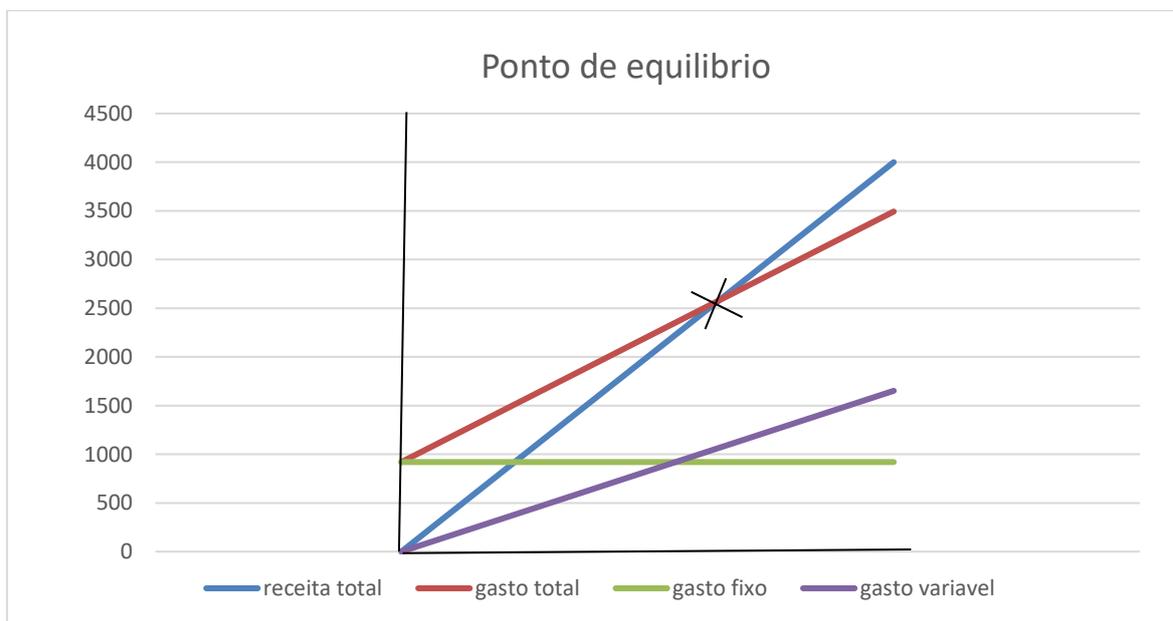
determinada categoria. Colocando na formula do ponto de equilíbrio contábil fica da seguinte maneira:

$$\text{m.c.u: } 13,5 - 7,13: 6,37$$

$$\text{PEC: } 1.818/6,37 = 285,4$$

A lanchonete em questão terá que vender 286 lanches (x-JJ) para conseguir pagar todos os seus custos para que assim possa começar a lucrar. Veja no gráfico:

Quadro 21 – ponto de equilíbrio



Fonte: autor do trabalho, 2017

Quando as linhas representando o gasto total e a receita total se cruzam, formam o ponto de equilíbrio que a partir desse ponto a empresa paga todas a suas despesas e começa a gerar lucro.

4.8 – Realidade x projeções

A projeção feita sobre a Lanchonete J.J, terá um aumento de 20% sobre suas vendas dos respectivos meses anteriores.

Segundo Ross (1998, p.85), “a previsão de vendas é o principal predicado em um planejamento financeiro a curto prazo, pois esse planejamento concentra-se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas”. Um aspecto importante na previsão de vendas é o levantamento de dados coerentes e confiáveis para uma previsão, sendo que tal previsão quando automatizada seja obtida de forma direta e confiável.

A previsão de vendas está diretamente ligada a uma análise detalhada dos dados do mercado. A projeção de vendas geralmente começa com uma revisão das vendas dos últimos 5 a 10 anos, mas na maioria das empresas utiliza-se como parâmetro um passado mais recente para uma previsão mais realista, pois o crescimento futuro está ligado com o passado mais recente do que o passado distante. Projeção de vendas constitui uma estimativa de vendas em unidades e valores de uma empresa para algum período futuro, geralmente se baseia nas tendências recentes de vendas e, ainda nas projeções das perspectivas econômicas do país, da região, do setor e assim por diante.

A projeção feita sobre a Lanchonete J.J terá um aumento de 20% sobre suas vendas dos respectivos meses anteriores.

Quadro 22 – faturamento projetado 2018

Mês	Janeiro/2019	Fevereiro/2019	Março/2019
Faturamento	R\$ 4.476,00	R\$ 5.316,00	R\$ 4.056,00
Mês	Abril /2019	Maiio/2019	Junho /2019
Faturamento	R\$ 5.796,00	R\$ 4.008,00	R\$ 3.996,00

Fonte: autor do trabalho, 2017

Como se vê no quadro 22 que representa o faturamento projeto para 2019 acredita-se que o faturamento terá um aumento de 20% considerando ideias que foram propostas no plano de ação.

Fluxo de caixa projetado

O Fluxo de Caixa Projetado, segundo CAMPOS (1999): “é um instrumento no qual o administrador financeiro utiliza-o para considerar, com antecedência, determinadas situações de risco, impedindo que elas ocorram”.

O autor MARION (2008), por sua vez, afirma que: “sem o Fluxo de Caixa Projetado uma empresa que não sabe antecipadamente quando precisará de um financiamento ou quando terá, ainda que temporariamente, sobra de recursos para aplicar no mercado financeiro”.

Em outras palavras, o Fluxo de Caixa Projetado é o instrumento utilizado pelas empresas que desejam conhecer suas entradas e saídas com maior aprofundamento.

O quadro 23 mostra o fluxo de caixa projetado da lanchonete JJ no ano de 2019 após feita todas os investimentos sugeridos no plano de ação descrito no relatório.

Quadro 23 – Fluxo de caixa projetado 2019.

Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS												
Contas a receber-vendas realizadas	4.476,00	5.316,00	4.056,00	5.796,00	4.008,00	3.996,00	5.190,00	6.084,00	3.936,00	4.956,00	4.944,00	4.863,00
TOTAL DAS ENTRADAS	4.476,00	5.316,00	4.056,00	5.796,00	4.008,00	3.996,00	5.190,00	6.084,00	3.936,00	4.956,00	4.944,00	4.863,00
SAÍDAS												
Fornecedores	1.250,00	1.550,00	1.150,00	1.650,00	1.750,00	1.050,00	1.600,00	1.000,00	1.350,00	2.450,00	1.225,00	1.975,00
salarios	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00
13º salário	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00
Férias	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00
Aluguéis	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Energia elétrica	102,40	98,50	78,90	70,50	85,20	78,65	85,20	92,02	86,53	102,26	79,60	72,50
Telefone	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
agua	68,20	60,15	63,30	73,20	58,53	67,35	78,76	69,10	71,20	73,38	59,87	87,24
Gás	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
ISS	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
ICMS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
INSS	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85	46,85
TOTAL DAS SAÍDAS	3.515,45	3.803,50	3.387,05	3.888,55	3.988,58	3.290,85	3.858,81	3.255,97	3.602,58	4.720,49	3.459,32	4.229,59
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	960,55	1.512,50	668,95	1.907,45	19,42	705,15	1.331,19	2.828,03	333,42	235,51	1.484,68	633,41
2 SALDO ANTERIOR	0,00	960,55	2.473,05	3.142,00	5.049,45	5.068,87	5.774,02	7.105,21	9.933,24	10.266,66	10.502,17	11.986,85
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	960,55	2.473,05	3.142,00	5.049,45	5.068,87	5.774,02	7.105,21	9.933,24	10.266,66	10.502,17	11.986,85	12.620,26
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	960,55	2.473,05	3.142,00	5.049,45	5.068,87	5.774,02	7.105,21	9.933,24	10.266,66	10.502,17	11.986,85	12.620,26

Fonte: autor do trabalho, 2017.

Considerações Finais

As necessidades de informações gerenciais ágeis e oportunas que priorize a compreensão do atual ambiente competitivo estão levando as empresas a adequar-se a novos sistemas de controle mais próximos da nova realidade. Entretanto, existem empresa que quando atingem um grau de desenvolvimento, estagnam ou diminuem o seu crescimento em decorrência da inadaptação ao novo cenário do qual fazem parte. Por isso a necessidade de informações sobre novas técnicas e conceitos de aperfeiçoamento empresarial que possam romper estas barreiras ao desenvolvimento de mercado.

O relatório técnico tem o objetivo de fazer com que o administrador possa aplicar os seus conhecimentos aprendidos em sala de aula para a prática, assim terá uma experiência em campo quando terminar o curso.

O objetivo proposto para o presente relatório foi alcançado, isto porque, por meio da análise dos dados coletados, foi possível identificar alguns aspectos importantes que necessitam de melhorias como na gestão, produção e marketing.

No setor de gestão a empresa peca por não ter missão visão e valores, pois uma empresa sem esses conceitos é uma empresa trabalhando a cegas. No quesito inovação do produto, também está ruim, pois não há nenhum tipo de incentivo de inovação.

Na produção de seus produtos está razoável, precisa ser melhorado em alguns pontos como no tempo de espera dos clientes.

No setor financeiro da empresa está bem organizado, tendo controle exatos de entrada e saída, pagando à maioria dos fornecedores a vista, visando não ter nenhum tipo de endividamento futuro.

Olhando de um modo geral, a empresa está “caminhando” para um potencial futuro, está em um setor que é pouco abalado mesmo com a crise e em um segmento muito bom, está localizada de forma estratégica onde não há quase nenhum concorrente direto.

A experiência obtida através do relatório e de todo curso foi ótimo, pude aplicar os conhecimentos obtidos em sala de aula no presente relatório, contudo, este relatório fez com que o pudesse me mostrar um pouco da realidade fora da sala de aula, espero que possa aprender muito mais com o decorrer da vida nesse “mundo” maravilhoso que é Administração.

Referencias

- ABIA - Associação brasileira de alimentos. Dados do setor alimentício. Disponível em < http://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=319> acesso em 07 de outubro de 2017.
- ADHOLPO, Conrado. Os 8 Ps do Marketing Digital: O Guia Estratégico de Marketing Digital. São Paulo: NOVATEC editora LTDA. 2011. 891 p.
- AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing da informação na Internet: ações de promoção. Campo Grande: Ed. Uniderp, 2004, 330p.
- ANSOFF, H.I. & McDONNELL, E.J. Implementing Strategic Management. Prentice-Hall, 1984.
- ANSOFF, Igor. Administração Estratégica. São Paulo: Atlas. 1990
- ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico e Financeiro. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006
- ARAÚJO, Luís César Gonçalves. Organização e Métodos: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- Aranda, Mariela Haidée. A importância da criatividade no Processo de Inovação. Disponível em:
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15689/000688614.pdf?sequence=1>. Acesso em: 29 de novembro de 2016.
- BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- Betts, Allan. Gerenciamento de operações e processos. São Paulo: BOOKMAN. 2013.
- CAMPOS FILHO. Ademar. Fluxo de caixa em moeda forte: análise decisão e controle. 2. Ed. 1999.
- CASTELLS, Manuel. A Era da informação: economia, sociedade e cultura. A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p.
- CASTILHOS JUNIOR, A. B. de, et al. Resíduos Sólidos Urbanos: aterro sustentável para municípios de pequeno porte. Rio de Janeiro: ABES/RiMa, 2003, 294p.
- COSTA, Reinaldo. Preços, orçamentos e custos industriais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 240 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier, 2007, p. 180.

CERTO, Samuel C. Administração Estratégica. 2º Ed. Prentice Hall, 2007

CHIAVENATO, I. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

DIAS, Sergio. Gestão de Marketing. São Paulo. Saraiva, 2002.

CERTO, Samuel C. Administração Estratégica. 2º Ed. Prentice Hall, 2007

DAVIS, M. M.; AQUILANO, J. N.; CHASE, B. R. (2001) – Fundamentos da Administração da Produção. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, p.360-387, cap. 10, Gerenciamento de Projetos.

DUTRA, René G. Custos: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2009.

ECD, ESPM, 2010. “O mercado de Food Service no Brasil”. Disponível em http://www.espm.br/ConhecaAESPM/CAEPM/Eventos/outroseventos/ilsi/Documents/SAS_O_Mercado_de_Food_Service_no_Brasil_ENZO_DONA.pdf. Acesso em 04/06/2016

FARINA. Modesto. Psicodinâmica das Cores Em Comunicação. São Paulo: Ed. Edgard Blucher. 1990.

Garnica, Leonardo Augusto; Jugend, Daniel. Estimulo e Inovações de Empresas de Base Tecnológica de Pequeno Porte: Uma Análise da Lei Federal de Inovação. Disponível em: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/download/62/52>. Acesso em: 29 de novembro de 2016.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GITMAN, Princípios de administração financeira: 9º edição São Paulo: Pearson: 2002.

HESS, S. Educação Ambiental: nós no mundo, 2ª ed. Campo Grande: Ed. UFMS, 2002, 192 p.

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

JOHNSTON, Robert. Gerenciamento de operações e processos. São Paulo: BOOKMAN. 2013.

JUNIOR, J.; BEGALLI, G. Elaboração e análise das demonstrações contábeis. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LUDÍCIBUS, S. Análise de Balanços. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009 - Despesas, rendimentos e condições de vida. Disponível em

PEDROSA, Israel. Da cor à cor inexistente. Rio de Janeiro: Ed Léo Cristiano, 2002, p. 107 - 119.

MACHADO, Denise Selbach. Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf> Acesso em 20 de novembro de 2016.

MAY, S. Estudo da Viabilidade do Aproveitamento de Água de Chuva para Consumo Não Potável em Edificações. Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Construção Civil, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2004.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2001.

MATARAZZO, Dante C. Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, Daniela Wariss. Inovação de Produtos: Um Estudo de Caso o Serviço de Videoconferência em Telefone Celular. PUC-SP, Gesta, v. 4, n. 2, abr.-jun./2008, p. 78-102. Disponível em: <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/147.pdf>. Acesso em 28 de novembro de 2016.

MARION, José carlos. Contabilidade básica: 8º edição. São Paulo: Atlas 2008.

Oliveira, Rodrigo. Planejamento e controle da produção, Rodrigo Oliveira. ELSERVIE Brasil, 2008. 355p. ISBN: 8535220267, 9788535220261

Pinto, Claudia Simões. Aplicando Brainstorming com apoio de Ferramenta Computacional. Departamento de Informática Aplicada – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Disponível em: <http://www.uniriotec.br/~pimentel/disciplinas/siscolab20072/Claudia/SC20072ArtigoClaudia>. Acesso em: 29 de novembro de 2016.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009. 191 p. (Coleção Cibercultura – ISBN: 978-85-205- 0525-0). Disponível em: http://www.redessociais.net/cubocc_redessociais.pdf.

Ribeiro, Renato Vieira. Estratégia empresarial. Renato Vieira Ribeiro. –Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. 180p. ISBN: 978-85-387-3272-3.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade:** GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigmas, classe mundial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Bradford D., Princípios de administração financeira; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998.

Rui Santo. Brainstorming – Tempestade de ideias (BS - TI) ou Como tirar seu time do “cercadinho mental”. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/741A876FE828908203256E7C00614A23/\\$File/NT00002206.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/741A876FE828908203256E7C00614A23/$File/NT00002206.pdf) Acesso em: 27 de novembro de 2016.

SEBRAE. Como montar uma lanchonete - <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-lanchonete,8b187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> acesso em 04/06/2016

SILVA, E.C; Como administrar o fluxo de caixa das empresas: São Paulo, Atlas, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAKEUCHI H. Nonaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TÉLES, Cristhiane Carvalho. Análise dos Demonstrativos Contábeis: Índices de Endividamento. 2003. Disponível em: < http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo_-_ndices_de_Endividamento.pdf> acesso em: 08/06/2017.

VERRI, Lewton bority. Educação ambiental nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 127p.

Apêndices

Questionário Aplicado na empresa

Visão da Empresa

- A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
- A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
- A visão não está definida.

Missão da Empresa

- A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
- A missão está definida e registrada sob forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- A missão não está definida.

Objetivo da Empresa

- O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por todos os colaboradores.
- O objetivo está definido e registrado sob forma escrita e é conhecido e entendido por alguns colaboradores.
- O objetivo está definido informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- O objetivo não está definido.

Grau de importância da inovação na empresa

- Empresa sistematicamente inova nos produtos, considera a inovação essencial, pesquisa por novos modelos/técnicas/materiais.
- Empresa inova eventualmente conforme a exigência do mercado, considera a inovação necessária para se manter no mercado.
- Empresa inova pouco, não considera a inovação importante para o negócio ou que influencie muito em seu crescimento.
- Empresa não compreende a inovação.

Braintorm (tempestade de idéias)

- Tem por prática utilizar o método brainstorm 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.

Estímulos à inovação

- Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações com formas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
- Estimula os colaboradores à inovarem e/ou sugerirem inovações mas sem formas definidas de reconhecimento/premiação de melhores idéias.
- Repassa aos colaboradores a importância de inovar porém não há nenhum tipo de incentivo.
- Não há esta política de incentivo à inovação.

A empresa conhece o perfil dos seus clientes

- () () Conhece o perfil completo de todos os seus clientes ativos.
- (x) (x) Conhece parcialmente o perfil de todos os seus clientes ativos.
- () () Conhece parcialmente o perfil de 50% dos seus clientes ativos.
- () () Não conhece .

Comunicação com os Clientes

- () () 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.
- (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.

Logomarca

- () () Possui logomarca registrada.
- () () Possui logomarca em processo de registro.
- () () Possui logomarca mas não está registrada.
- (x) (x) Não possui logomarca.

Site Institucional

- () () Site atualizado mensalmente, informações importantes, design moderno, fotos com resolução, interligado às redes sociais.

- () () Site atualizado eventualmente, informações importantes, design mediano/comum, fotos com resolução mediana, conectado às redes sociais.
- () () Site desatualizado (informações defasadas, contatos) desconectado às redes sociais.
- (x) (x) Não possui site institucional.

Redes Sociais e Fanpage

- () () Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) possuindo colaborador para a função e atualizando as mesmas diariamente.
- () () Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) mas não tem colaborador responsável para a função e a atualização é realizada mensalmente.
- () () Está inserido em algumas redes sociais porém desatualizadas ou com poucas postagens.
- (x) (x) Não está nas redes sociais.

Marketing Vídeo

- () () Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
- () () Possui vídeo institucional e vídeos dos produtos.
- () () Possui apenas o vídeo institucional.
- (x) (x) Não possui.

PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos

- () () Empresa possui PGRS com recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
- () () Empresa possui PGRS sem recolhimento de ART e há evidências do cumprimento da correta destinação final dos resíduos sólidos (NF, MTR, Contrato de prestação de serviços).
- () () Empresa possui apenas o PGRS formalizado mas não há evidências que comprovem a execução do plano (NF, MTR, contratos de prestação de serviços, resíduos espalhados pelo fábrica) e/ou destina parcialmente os resíduos mas não possui o PGRS formalizado.

Empresa não possui o PGRS nem executa ações de destinação final de resíduos.

Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)

Armazena corretamente os resíduos por classe em ambientes separados da produção e isolados de pessoas, sol, chuva e solo.

Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos conforme suas classes e normas da ABNT.

Está estruturando os ambientes para armazenar os resíduos mas não está em consonância com as normas da ABNT.

Não tem local apropriado para o armazenamento dos resíduos e/ou está armazenado juntamente na produção.

Reciclagem de Resíduos

Os resíduos passíveis de reciclagem são enviados para empresas/cooperativas devidamente licenciadas no órgão ambiental.

Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e há registros destas transferências.

Os resíduos recicláveis são enviados/doados para terceiros e não há registros destas transferências.

Não há coleta seletiva na empresa.

Controle de Produção / Planejamento

Possui setor de PCP completo e eficiente que controla toda a produção através de softwares/sistema operacional.

Possui setor de PCP completo e o controle é realizados de forma não sistematizada.

Possui colaborador/gerente de produção encarregado de controlar os pedidos que chegam na produção.

Não possui controle adequado.

Cronometragem

Utiliza constantemente a cronometragem nos processos (tempos e métodos).

Utiliza esporadicamente a cronometragem nos processos.

- Conhece mas não utiliza.
 Não utiliza a técnica da cronometragem nos processos.

Metas de Produção

- Possui metas de produção (diárias, semanais e/ou mensais) formalizadas e de fácil acesso aos colaboradores.
 Possui metas de produção formalizadas somente na esfera gerencial.
 Possui metas informais.
 Não possui metas.

Funções e Responsabilidades

- Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.
 Estão definidas e documentadas para algumas funções.
 Estão definidas informalmente.
 Não estão definidas.

Seleção de Colaboradores

- A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas na função.
 A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
 A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
 A seleção é feita de forma intuitiva.

Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores

- São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.
 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.

Satisfação dos Clientes

A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns grupos de clientes.

A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.

A satisfação dos clientes não é avaliada.

Reclamações de Clientes

As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.

As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.

Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.