



---

CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANA PAULA BERNARDES  
MILLER RIBEIRO DA SILVA**

**RELATÓRIO TÉCNICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FL  
SOFT TECNOLOGIA LDTA**

---

Apucarana  
2019

ANA PAULA BERNARDES  
MILLER RIBEIRO DA SILVA

**RELATÓRIO TÉCNICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FL  
SOFT TECNOLOGIA LDTA**

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

Orientador: Odair de Osti.

Apucarana  
2019

ANA PAULA BERNARDES  
MILLER RIBEIRO DA SILVA

**RELATÓRIO TÉCNICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FL  
SOFT TECNOLOGIA LDTA**

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: Odair de Osti.  
Faculdade de Apucarana

---

Prof. : Leandro Vicente Gonçalves  
Faculdade de Apucarana

---

Prof : Eduardo Lemes Monteiro  
Faculdade de Apucarana

Apucarana, 30 de Novembro de 2019.

## **COMPROMISSO DO AUTOR**

Eu, Ana Paula Bernardes, com identidade número 12.789.189.3, registro acadêmico 407100, Miller Ribeiro da Silva, com identidade número 10.189.104.6, registro acadêmico 406745, alunos do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório Técnico: Estudo de Caso na Empresa FL Soft Tecnologia Ltda, é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em relação à fonte original, sou diretamente o responsável legal, econômica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as instituições que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

---

Ana Paula Bernardes

---

Miller Ribeiro da Silva

Apucarana, 18 de Novembro de 2019.

*Dedicamos este trabalho à Deus pela  
oportunidade de viver e crescer...*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por estarem presente em cada passo de nossas vidas.

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

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

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

BERNARDES, Ana Paula; SILVA, Miller Ribeiro da, **Relatório Técnico: Estudo de Caso na Empresa FL Soft Tecnologia Ltda.** 95 p. Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-Pr. 2019.

## RESUMO

A Empresa FL Soft Tecnologia Ltda, tem como objetivo atender os seus clientes com Sistemas Softwares de qualidade, que atendam todas as necessidades propostas e proporcionar um relacionamento baseado em respeito, confiança, honestidade, atendimento rápido e preciso. Tem-se a finalidade dessa pesquisa obter conhecimento, procurando analisar sua evolução, compreendendo sua economia, risco e oportunidade, aonde poderão ser apontados os pontos fortes e também os pontos fracos, buscando novas melhorias. Assim buscou-se realizar o estágio e analisar o segmento, mercado consumidor, concorrente e fornecedor, ou seja, empresa, destacando a importância de cada um. E ainda, realizar uma análise estratégica que potencializou retratar suas vantagens, oportunidades e ameaças, penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e diversificação. O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa exploratória, estudo de caso, pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, no qual foi possível levantar as informações e assim identificar as oportunidades que a Empresa FL Soft Tecnologia Ltda possui.

**Palavras-chave:** Diagnóstico Empresarial. Análise de Mercado. Análise Financeira. Análise Estratégica.

BERNARDES, Ana Paula; SILVA, Miller Ribeiro da, **Technical Report: A Case Study in the company FL Soft Tecnologia Ltda.** 95 p. Enterprise Technical report. Graduate in Business Administration from the Faculty of Calakmul. Apucarana-Pr. 2019.

### **ABSTRACT**

The Company FL Soft Ltda Technology., aims to meet all your customers with quality software systems that meet all the needs proposals and provide a relationship based on respect, trust, honesty, customer service fast and accurate. With all these questions, has the objective of this research to obtain knowledge, seeking to analyze its evolution, including its economy, risk and opportunity, where they may be indicated the points of improvements and strengths, where you expect positive results, as the economy it is important for growth. So we sought to carry out the stage and analyze the segment, consumer market, competitor, supplier, or whether a company, highlighting the importance of each one. In addition to undertake a strategic review that Potentiated portray their advantages, opportunities and threats, market penetration, market development and diversification. The present study is characterized as an exploratory research, case study, bibliographical research and field research, in which it was possible to raise the information and thus identify the opportunities that the Company FL Soft Ltda technology, features and work on top of the points that are possible.

**Keywords:** Finding. The market. Strategic analysis.

## LISTA DE FIGURA

Figura 1 – As Cinco Forças de Porter .....	21
Figura 2 – Organograma da empresa FLSOFT TECNOLOGIA LTDA .....	43
Figura 3 – Layout da Empresa .....	47
Figura 4 – Símbolos de Fluxogramas.....	49
Figura 5 – Simbologia do Fluxograma.....	49
Figura 6 – Exemplo de Fluxograma Vertical.....	50
Figura 7 – Simbologia do Fluxograma Horizontal.....	51
Figura 8 – Elaboração do Fluxograma Horizontal .....	52
Figura 9 – Fluxograma Vertical setor Financeiro.....	53
Figura 10 – Fluxograma Vertical do setor Operacional .....	54
Figura 11 – Fluxograma Vertical do setor de RH .....	55

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1- Tecnologia de Informação.....	24
Quadro 2 – Matriz BCG – Empresa FL Soft Tecnologia Ltda.....	30
Quadro 3 – Matriz SWOT da empresa FL SOFT TECNOLOGIA LTDA ME.....	32
Quadro 4 – Análise ANSOFF – da Empresa FL Soft Tecnologia Ltda. ....	34
Quadro 5 –Cronograma das Ações.....	68

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Radar Inovação da Empresa FL SOFT.....	58
Gráfico 2 – Radar Marketing da Empresa FL SOFT .....	59
Gráfico 3 – Radar Meio Ambiente da Empresa FL SOFT .....	61
Gráfico 4 – Radar Produção da Empresa FL SOFT .....	62
Gráfico 5 – Radar Qualidade da Empresa FL SOFT .....	63

## LISTA DE SIGLAS

TI	Tecnologia da Informação
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
ECD	Escrituração Contábil Digital
EFD	Escrituração Fiscal Digital
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
NFE	Nota fiscal eletrônica
CTE	Conhecimento de transporte eletrônico
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
PIS	Programa de Integração Social
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
LC	Liquidez Corrente ou Índice
LS	Índice de Liquidez Seca
LG	Índice de Liquidez Geral
LI	Índice de Liquidez Imediata
PMR	Período Médio de recebimento
PMC	Período Médio de cobrança
GR	Giro de Estoque
ROE	Retorno sobre o Patrimônio Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2 ANÁLISE DE MERCADO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 APRESENTAÇÃO SETORIAL .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Cinco Forças de Porter.....	20
2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes .....	22
2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes.....	22
2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores .....	22
2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos .....	23
2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes.....	23
<b>2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO .....</b>	<b>24</b>
2.3.1 Mercado Consumidor .....	25
2.3.2 Mercado Concorrente.....	26
2.3.3 Mercado Fornecedor .....	27
<b>3 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....</b>	<b>29</b>
3.1 MATRIZ BCG .....	29
3.2 MATRIZ SWOT .....	31
3.3 MATRIZ ANSOF.....	33
<b>4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES .....</b>	<b>37</b>
<b>5 ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>38</b>
5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO .....	39
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	40
5.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS .....	44

5.4 LAYOUT .....	44
5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS .....	47
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>56</b>
6.1 GESTÃO .....	56
6.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....	57
6.3 MARKETING DIGITAL .....	59
6.4 MEIO AMBIENTE .....	60
6.5 PRODUÇÃO.....	61
6.6 QUALIDADE.....	63
<b>7 PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>65</b>
7.1 GESTÃO .....	65
7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....	65
7.3 MARKETING .....	66
7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL .....	66
7.5 MEIO AMBIENTE .....	66
7.6 PRODUÇÃO.....	67
7.7 QUALIDADE.....	67
<b>8 CRONOGRAMA DAS AÇÕES .....</b>	<b>68</b>
<b>9 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL .....</b>	<b>69</b>
9.1 INVESTIMENTOS .....	69
9.2 CUSTOS .....	70
9.2.1 Custos Diretos.....	71
9.2.2 Custos Indiretos .....	71
9.2.3 Custos Fixos.....	71
9.2.4 Custos Variáveis .....	72
9.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO.....	72
9.4 BALANÇO PATRIMONIAL .....	74
9.5 FLUXO DE CAIXA.....	75
9.6 INDICADORES FINANCEIROS .....	76
9.6.1 Índices de Liquidez.....	76

9.6.1.1	Liquidez corrente .....	77
9.6.1.2	Liquidez seca .....	77
9.6.1.3	Liquidez geral .....	77
9.6.2	Índices de Endividamento .....	78
9.6.2.1	Índice de endividamento.....	78
9.6.2.2	Índice de cobertura de juros .....	79
9.6.3	Índices de Atividade .....	80
9.6.3.1	Prazo médio de recebimento.....	80
9.6.3.2	Prazo médio de pagamento .....	80
9.6.3.3	Giro do estoque .....	81
9.6.3.4	Giro do ativo .....	81
9.6.4	Índices de Rentabilidade .....	82
9.6.4.1	Margem de lucro bruto .....	83
9.6.4.2	Margem de lucro operacional .....	83
9.6.4.3	Margem de lucro líquido .....	84
9.6.4.4	Retorno sobre o ativo total .....	84
9.6.4.5	Retorno sobre o patrimônio líquido .....	85
9.7	PONTO DE EQUILÍBRIO .....	85
9.8	REALIDADE X PROJEÇÕES.....	86
<b>10</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>87</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE – Declaração sobre a viabilidade financeira da Empresa FL Soft</b>	
	<b>Tecnologia Ltda.....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial é competitivo e vêm crescendo de maneira acelerada, onde os setores necessitam estar preparados com a possibilidade de sucesso em seus empreendimentos. A administração é uma atividade exercida por indivíduo que tem o propósito de uma organização previamente definida.

Atualmente a agilidade dos progressos tecnológicos, faz com que, as organizações flexibilizem seus negócios para se manterem, caso contrário ficarão fora do mercado.

Com as formas de gerenciar as empresas, muitas buscam apenas o lucro, e tem como resolução a diminuição dos custos, enquanto outras empresas buscam por processos mais competitivos para serem mais flexíveis no mercado.

Diante dessa situação, a sobrevivência das empresas está sujeita ao entendimento de que precisam de pessoas capacitadas para enfrentar a concorrência e atender ao mercado. Com isso, a maneira de gerenciar uma organização vem se tornando uma opção para aquele que busca um método no momento de administrar seus negócios.

Este trabalho tem por tema a Análise Estratégica, com o objetivo de trabalhar com todos os setores da empresa FL SOFT TECNOLOGIA LTDA. O objetivo geral é analisar a Gestão Estratégica da Empresa através da identificação de problemas organizacionais propondo assim um plano de ação estratégico para a empresa.

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa exploratória, estudo de caso, pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Espera que com a pesquisa realizada e com a proposta de ação desenvolvida, a empresa FL SOFT TECNOLOGIA LTDA, atinja a excelência empresarial e ganhe competitividade na execução de seus processos, na prestação de seus serviços, na gestão de seus colaboradores, gestão da inovação e tecnologia, investida em pesquisa e desenvolvimento, conseguindo assim contribuir econômica e socialmente para a sociedade.

Os riscos inerentes a esta pesquisa se referem à quebra de sigilo das informações repassadas pela empresa expondo assim o pesquisado, o encerramento das atividades realizadas pela empresa no período de coleta dos dados causando a interrupção da pesquisa, a não participação de pessoas

responsáveis pela gestão da empresa o que pode interferir na veracidade das informações obtidas.

Em relação aos benefícios, as empresas terão acesso a uma análise estratégica através da aplicação de um diagnóstico que tem por objetivo mapear os processos e atividades realizados pela empresa, bem como a possibilidade de receber um plano estratégico como indicações de melhoria nas áreas consideradas deficientes.

## 2 ANÁLISE DE MERCADO

O mercado segundo Dornelas (2005) representa um conjunto de transações tendo pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços, e também àqueles que desejam comprar bens ou serviços.

A análise de mercado proporciona a concepção do mercado da empresa, no qual inclui: clientes, concorrentes, atuação de mercado, conhecimento de dados e informações da empresa.

A análise de mercado vem a ser o início do planejamento de marketing, onde o responsável de marketing irá analisar e segmentar o mercado com o intuito de reunir cliente em potencial, que irá trazer lucros para a empresa. Assim, torna-se viável especificar quais as estratégias mais apropriadas para cada segmento de mercado, associando valor para o cliente e ao mesmo tempo buscando resultados positivos para a empresa (JORGE; JÚNIOR, 2008, p. 3).

Dornelas (2005) sobre esse assunto também colabora comentando que a análise de mercado possibilita, além disso, conhecer o ambiente onde o produto e/ou serviço se encontra, bem como, sua concorrência e o perfil do consumidor.

No Brasil e no mundo existem compradores que gostam da ideia de comprar, tem estilos diferentes, gostos, entre outros. Dessa forma o mercado precisa de uma análise mercado para saber o seu público alvo.

A análise de mercado serve basicamente para coletar dados e informações relevantes, capacitando a organização e ajudando a desenvolver as estratégias de mercado alvo a ser alcançado. (CHURCHILL; PETER 2003).

A análise de mercado pode ser compreendida como as ameaças e oportunidades que a organização terá que conhecer para poder adotar a melhor medida para comercializar seu produto/serviço. Ou seja, trata-se de um instrumento importante onde irá fornecer informações como: demografia, geografia, idade, renda familiar, critérios estes extremamente relevantes para poder negociar. (CHURCHILL; PETER 2003).

Para Kotler (2000), um mercado é determinado como um espaço físico onde compradores e vendedores se unem para fazerem trocas tanto de bens como de serviços. A análise de mercado é o ponto de vista entre os fatores externos e internos que acabam atingindo a atuação da empresa, e logo seu sucesso ou

insucesso. É uma forma de conservar o domínio das transformações externas e internas, como por exemplo: as forças econômicas, políticas tecnológicas entre outras.

## 2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL

O ambiente de negócios atualmente está em constantes mudanças, ocasionadas por vários fatores agentes. Nas últimas décadas, essas alterações tornaram-se rápidas adotando uma dinâmica mais inesperadas onde muitas organizações e pessoas têm obstáculos em acompanhar.

A tecnologia da informação, considerada um personagem responsável pela transformação ocasionadas na sociedade, em consequência, de um ambiente gerado pelo computador, telecomunicações, mas muitas vezes vem também sendo marcado por altos níveis de dúvidas tecnológicas. (GRONROOS, 2004).

As empresas que desenvolvem estratégias fundadas em serviços de várias formas podem auxiliar a obter a excelência na oferta de serviços, desenvolvendo sistemas de tecnologia mais eficazes (GRONROOS, 2004).

No entendimento do cliente, sustentar a excelência no serviço causará maior satisfação. Porém, elevar os lucros das empresas de tecnologia da informação que busca oferecer softwares como serviço não pode ser sinônimo de apenas elevar suas receitas, mas sim, satisfazer seus clientes proporcionando novas tecnologias.

## 2.2 APRESENTAÇÃO SETORIAL

Atualmente a tecnologia vem aumentando constantemente e as empresas estão investindo a cada dia em sistemas, trocando o trabalho manual por um sistema ou software.

Com o desenvolvimento da tecnologia da informação, as organizações passaram a contratar profissionais na área de tecnologia, para ter empresa de softwares, e este setor de desenvolvimento de softwares no país está expandindo, conforme informações publicadas pela Abes (Associação Brasileira de Empresas de Softwares), no qual o mercado brasileiro em 2012 obteve um

faturamento cerca de 21 bilhões de dólares aumentando aproximadamente 12%, com isso, muitas pessoas almejam abrir uma empresa de desenvolvimento de software (CONTABILIDADE OLÍMPIA, 2012).

Coldibeli (2013, p. 1) comenta que a internet modificou completamente o hábito de trabalho nas empresas, oferecendo maior agilidade nos processos, tornando mais estratégicos as funções desempenhadas. Com isso, as organizações estão percebendo que o método de automatização é indispensável para acompanhar essas transformações. “O Brasil é o 9º maior mercado de softwares e serviços de Tecnologia da Informação no mundo, e esse número tende a crescer”.

A informação vem a ser um instrumento importante para as organizações que possibilita uma estratégia através de “fluxos bidirecionais entre a empresa e o macroambiente, além disso, ela cria condições para que os objetivos da empresa sejam viabilizados e sua missão seja cumprida” (ALMEIDA, OLIVEIRA, 2013, p.4).

A principal finalidade de um software dentro de uma empresa é ajudar nos processos que anteriormente ocupava muito das pessoas. Com isso, automatizar as atividades, vem agilizar vários trabalhos, aproveitando a melhorando o potencial de dos colaboradores.

### 2.2.1 Cinco Forças de Porter

Para que uma empresa obtenha competitividade no mercado é preciso ter estratégia, desenvolver planos, ações a fim de aumentar ou manter, suas vantagens diante de seus concorrentes.

A compreensão dessas funções é estabelecida de acordo com o modelo das cinco forças de Porter, conforme afirmam Lemos et al (2012, p. 25): “O modelo das cinco forças de Porter amplia a arena da competição, auxilia no atendimento das interações no setor (indústria) e ajuda na formulação da estratégia competitiva”.

O grau de lucratividade potencializado a empresa está diretamente vinculado com as cinco forças de Porter, pois toda a competitividade básica que uma empresa tenha se refere ao segmento em que ela atua esclarece Porter (2004, p.3);

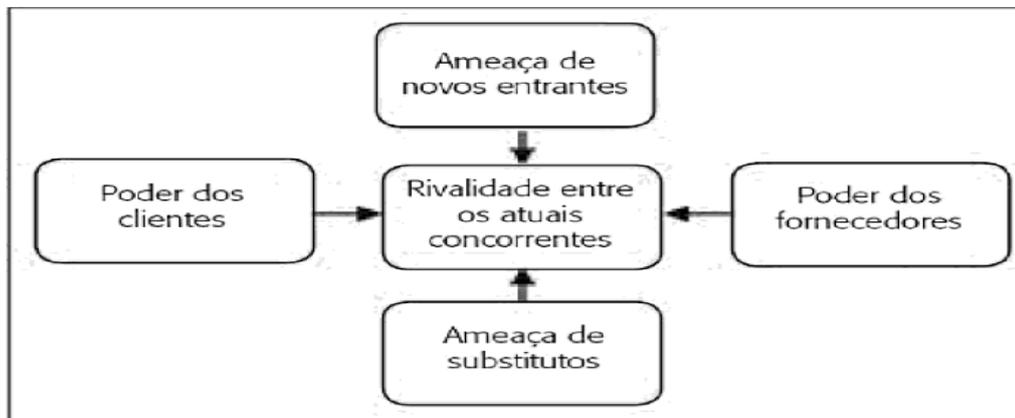
“O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido”.

Dentro desse mesmo contexto Valle (2015) menciona as cinco forças do modelo de forças competitivas de Porter sendo:

Barreiras de entrada de novos competidores;  
Poder de barganha dos fornecedores;  
Poder de barganha dos clientes;  
Ameaças de produtos ou serviços substitutos;  
Rivalidade existente entre os competidores (VALLE, 2015, p. 20).

A estrutura das cinco forças, de Porter, visa uma avaliação sucinta da atividade de qualquer segmento, pois as cinco forças constituem a estrutura original da empresa. Johnson; Scholes; Whittington (2011) acreditam que por mais que a estrutura das cinco forças estivesse relacionada com negócios empresariais, também pode ser empregada em organizações, pois pode auxiliar a determinar um programa de ação nos pontos que necessitam serem alterados.

**Figura 1 – As Cinco Forças de Porter**



Fonte: PORTER, 2007.

Ao obter o conhecimento referente às cinco forças de Porter, o administrador consegue analisar as influências do mercado, e com isso estar mais atento à competitividade e a lucratividade que a sua empresa possa lhe proporcionar. Lemos et al (2012) acreditam que se o administrador conseguir fazer uso de uma boa estratégia que envolva recursos da empresa e o ambiente setorial, obterá maiores sucessos.

### 2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

A concorrência é especialmente percebida e demonstrada quando compreende preço, ingresso de novos produtos, marketing, consumidores, questões essas cruciais no mercado de consumo. Vários são os quesitos que acabam influenciando a concorrência seja de maneira positiva ou negativa no mercado (BRASILEIRO; MORANDI, 2014).

Para estudar a concorrência, é preciso entender seus competidores, observando-os com embasamento em suas proporções, pois pode produzir uma competição de valores, reduzindo o potencial de regresso quanto ao capital investido na empresa, ou ainda, elevar o estado de diferenciação do produto, favorecendo todas as empresas do ramo (PORTER, 1986).

### 2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes

O poder de barganha dos clientes pode diminuir os rendimentos das empresas ao determinar melhoramento na qualidade dos produtos ou exigir por uma prestação de serviços mais apropriada, a fim de satisfazer aos desejos dos clientes, maior qualidade e serviços (BRASILEIRO; MORANDI, 2014).

Os clientes tem a capacidade de comprometer a rentabilidade de uma empresa ao coagir a baixar os preços, ao negociar por melhorar a qualidade ou os serviços incluindo os concorrentes nos negócios. Essas forças tem a capacidade ser grandes ou não, isso dependerá do poder de negociação que tem em mãos (PORTER, 1986).

Poder de negociação dos compradores faz com que os consumidores dos sistemas emissor de notas acabam sempre sendo influenciada pelos preços baixos, qualidade de excelência.

### 2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores tem a função de desempenhar seu poder de barganha sobre os participantes do mercado, ao ameaçar elevar os preços ou diminuir o nível de qualidade dos produtos ou serviços adquiridos. Influentes fornecedores de matérias-primas tem a capacidade de oprimir a lucratividade de um

determinado mercado que não tem aptidão a repassar os acréscimos nos valores em seus preços (BRASILEIRO; MORANDI, 2014).

As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares às que tornam os compradores fortes. Os fornecedores podem ameaçar as empresas de uma indústria ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e, com isto, podem comprometer a rentabilidade de uma indústria, caso ela não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços (BRASILEIRO; MORANDI, 2014, p. 6).

Os fornecedores de acordo com Porter (1986) que oferta um produto diferenciado não podem ser simplesmente rejeitados, assim sendo eleva o seu poder de barganha. O autor ainda comenta que a reunião dessas forças decide a potencialidade do ganho final na organização. Porém nem todas possuem o mesmo potencial, onde algumas são mais impetuosas, enquanto outras, mais comedidas.

#### 2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos

O produto substituto trata-se no momento em que um produto pode ser usado em substituição de outro. De acordo com Brasileiro e Morandi (2014) por meio de pesquisas, busca-se por outros produtos que tenham a capacidade de ter o mesmo desempenho na empresa. Os serviços suplentes restringem a potencialidade de um setor, salvo se conseguir aperfeiçoar a qualidade do produto ou, através do marketing, determinar uma diferenciação.

Em se tratando da ameaça de produtos ou serviços substitutos no ramo de tecnologia em que a empresa atua, os produtos que podem ser diagnosticados como ameaças e substitutos são os sistemas emissor de nota fiscal como; NFE (NOTA FISCAL ELETRÔNICA), NFCE (NOTA FISCAL DE CONSUMIDOR ELETRÔNICA) e CTE (CONHECIMENTO DE TRANSPORTE ELETRÔNICO). São sistemas que conseguem competir em igualdade.

#### 2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes

Como progresso e aumento da competitividade no mercado, tornou-se de grande importância o diagnóstico realizado com frequência pelas empresas, a

respeito do seu ambiente interno e externo quanto ao seu desempenho, com o objetivo de atingir um bom planejamento que busque a precaução contra possíveis problemas ao desenvolvimento da empresa (BRASILEIRO; MORANDI, 2014).

Esta concorrência ocasiona para as organizações empecilhos para atuar e desenvolver no mercado, sendo preciso uma permanente análise ambiental e organizacional (BRASILEIRO; MORANDI, 2014).

1) Ameaça de novos entrantes: Para que a empresa em estudo permaneça no mercado, é importante que a seus administradores estejam atentos aos seus concorrentes, haja vista que o segmento que envolve tecnologia pode ser considerado como o segmento que possui alta competitividade

Portanto, com relação à empresa FL Soft Tecnologia LTDA., visa atender seus clientes com sistemas (softwares) de qualidade a que venham atender todas as necessidades dos seus clientes, embora a concorrência seja alta.

## 2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO

A Tecnologia da Informação (TI) evoluiu significativamente nos últimos anos, fato que tem favorecido significativamente o mercado empresarial. A TI faz parte de todas as empresas, visto que mediante o uso da tecnologia inúmeros problemas são solucionados devido a sua praticidade em processar informações.

A TI conforme menciona Joia (2012, p.35) envolve toda a cadeia de sistemas mediante os dados de informações que são manipulados diariamente, aumenta a capacidade de uma empresa a explorar ligações entre atividades.

**Quadro 1– Tecnologia de Informação**

Atividades de apoio	Infraestrutura da empresa	Modelos de planejamento					
	Gestão de recursos humanos	Agendamento automático de pessoal					
	Desenvolvimento da tecnologia	CAD/CAM	Pesquisa de mercados eletrônicos				
	Compras	Compra on-line de insumos					
	Estoque automatizado	Fabricação flexível	Processamento automático de pedidos	Telemarketing Terminais remotos para vendedores	Manutenção e suporte remoto de equipamentos Agendamento e roteirização computadorizados de caminhões de conserto		
	Logística de entrada	Operações	Logística de saída	Marketing e vendas	Pós-venda		Margem
	Atividades primárias						

Fonte: JOIA, 2012.

Conforme as evoluções tecnológicas foram obtendo êxito, surgiu o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) cuja finalidade era integrar o fisco em todas as esferas, Federal, Estadual e Municipal, conforme afirmam Santos; Alcantara:

Os três principais subprojetos que fazem parte do SPED, com a finalidade de atualizar e modernizar o cumprimento de obrigações acessórias são a Escrituração Contábil Digital (ECD), a Escrituração Fiscal Digital (EFD) e a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) (SANTOS, ALCANTARA, 2012, p. 61).

O SPED surgiu na década de 2000, no governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, mediante a Lei nº 9.989 o qual institui o Plano Plurianual, que contemplava o Programa de Modernização das Administrações e Aduaneiras “que visa à implantação de processos apoiados por sistemas de informação integrados, tecnologia da informação e infraestrutura logística” (FRANCISCO, et al, 2008, p. 6).

Nesse mesmo contexto os autores Santos; Alcantara (2012, p. 63) comenta que “o SPED Contábil de forma resumida vem a substituir “os livros da escrituração mercantil pelos seus equivalentes digitais, ou seja, compreende a versão digital dos seguintes livros enumerados pelo art. 2º da IN RFB Nº 787/2007”.

O SPED visa, no entanto, a unificação de todas as atividades executadas na recepção, validação, armazenamento e autenticação nos livros de escrituração.

### 2.3.1 Mercado Consumidor

A análise do mercado consumidor está relacionada diretamente com um estudo relacionado dos SI, sendo que este presta serviço a empresas, haja vista que, “a informação é um bem, com custo real, que proporciona utilidade e deve ser visualizada como insumo de produção no sistema organizacional” (SILVEIRA, 1986, p. 46).

A tecnologia tornou-se uma aliada de todos os segmentos, pois, o uso de sistema informatizado contribui com o aumento da competitividade e do valor da empresa no mercado. Parolin (2008, p. 87) comenta que a substituição de

tecnologia, contudo, “caracteriza a forma pela qual esse conjunto de conhecimentos, técnicas e processos é passada de uma organização para outra, por uma transação de caráter econômico, [...]”. Sendo que, a tecnologia oferece benefícios para a empresa fornecedora e consumidora.

Os softwares são compreendidos como programas de computadores, com processamentos associados a um produto lógico ou conceitual, podendo até mesmo ser considerado como um conjunto de soluções algorítmicas, codificadas e executadas, cujas características são:

Invisibilidade: O software é invisível e invisualizavel.

Complexidade: o software é mais complexo do que qualquer outro produto constituído pelos seres humanos.

Mutabilidade: existe sempre uma pressão para se fazer mudanças em software.

Conformidade: o software precisa ser desenvolvido conforme o ambiente. Não é o ambiente que deve se adaptar ao software. Se ele está em conformidade com os requisitos (ambiente), todo o suporte operacional deve se adaptar a ele (AMORIM, 2016, p. 5).

O software serve como distribuidor de sistema que coletam as informações transforma-as e armazenam em formas de dados. Esse contexto também se aplica aos subprojetos que fazem parte do SPED. “A Nota Fiscal Eletrônica é o documento de existência digital, emitido e armazenado eletronicamente, com o intuito de documentar, pra fins fiscais emitidos uma operação de circulação de mercadorias, [...]” (SANTOS; ALCANTARA, 2012, p. 65).

O mercado consumidor da FI Soft, se trata de um mercado muito forte, pois todos os serviços prestados pela empresa são de extrema importância para uso do consumidor. O público que adquire os serviços da empresa, são empreendedores de grande e pequeno porte, que necessitam dos serviços da FL Soft, para realizar venda de seus produtos e serviços, de forma correta, de acordo com o que a lei brasileira exige.

### 2.3.2 Mercado Concorrente

A globalização pode ser pontuada como um dos motivos que contribuiu com a evolução da Tecnologia da Informação, pois, inúmeros estudos realizados demonstram a sua importância para o meio empresarial, devido aos sistemas que decidam, planejam e gerenciam a própria empresa, pois as mudanças

tecnológicas passam “a abrir novas opções para a transformação de dados em informações e ao melhoramento e adequação dos sistemas de acordo com as necessidades da empresa [...]” (REISSWITZ, 2012, p. 8).

Nesse mesmo contexto Gonçalves; Souza (2003, p. 377) comenta que o progresso da tecnologia torna-se competitiva cada vez mais entre as empresa, e deste modo, “cada vez mais se torna à organização acompanhar este processo, pequena empresa por sua vez tem grande importância nesse contexto”. O desenvolvimento de um bom sistema de gestão requer conhecimento.

O mercado concorrente da empresa, se trata de uma concorrência muito forte, pois quando falamos em tecnologia, podemos falar de uma crescente evolução. Assim como a FI Soft busca diariamente inovar no mercado para melhor desenvolvimento e crescimento da empresa, os concorrentes vêm acompanhando da mesma forma, buscando se destacar cada vez mais, apresentando melhores serviços e produtos com mais modernidade e tecnologia .

Esse mercado vem se tornando cada mais competitivo, e a cada dia mais agressivo, pelo fato da concorrência vir aumentando com frequência e com produtos muito bons e similares, onde a maior oscilação do produto de modo geral, ocorre na variação do preço, pois mesmo que o atendimento, a prestação dos serviços, sejam mais qualificados, se tratando de aquisição para uso obrigatório e não para um diferencial nos negócios, os clientes acabam optando pelo serviço com melhor preço, muitas vezes ignorando a qualidade geral que a empresa oferece.

### 2.3.3 Mercado Fornecedor

No que se refere aos fornecedores verificou-se que a empresa em estudo está segmentada em tecnologia, mais precisamente em desenvolvimento de sistemas. Trabalhamos com sistemas de emissor de nota fiscal (NFE – NFCE – CTE). Além disso, também desenvolvemos sistemas para separação de produtos/ medicamentos de empresas maiores (distribuidoras de medicamentos). Ex. atendemos a DP4, LUCHEFARMA, DISTRIMED, LONDRIVET, BLUMED.

No segmento da informática não se pode negar a sua importância para toda e qualquer empresa, “uma dada tecnologia não é automaticamente boa ou má para a pequena empresa. Seu resultado dependerá da maneira como esta tecnologia será aplicada” (PRASTES; OSPINA, 2004, p. 12).

O fornecedor pode ser compreendido como o grande responsável pela garantia do produto, afinal, ele deve acompanhar a trajetória do produto desde a matéria prima a confecção e a entrega do produto. Ter um fornecedor que esteja atento a todas as necessidades do consumidor é a chave para o sucesso empresarial, haja vista que é fundamental a existência de um controle rigoroso acerca do seu atendimento e entrega do produto.

Outro ponto de grande relevância é a qualidade do serviço prestado, pois atualmente todos os segmentos empresariais vêm concordando com os novos métodos que viabilizem o processo de qualificação dos fornecedores, sendo este o grande diferencial de muitas empresas.

Para o bom funcionamento da gestão e melhor atendimento aos clientes, a empresa FI Soft conta com grandes fornecedores e parcerias de longa data. Fornecedores que contribuem com o crescimento da empresa, pois é de grande importância que sejam fornecedores comprometidos para que a FI possa vir executando seu trabalho com excelência.

Analisando todo o quadro que a empresa conta, nós atentamos em alguns fornecedores de grande importância, como o Servidor da Amazon, como a empresa possui mais de 8 mil clientes, o servidor se torna o fornecedor mais importante para a empresa, para o grande armazenamento de todas as informações de seus clientes, de forma mais eficaz e segura possível.

Outro fornecedor importante e que colabora muito com a boa gestão da empresa, seria a Tecnospeed, empresa também do ramo de tecnologia que desenvolveu um software que auxilia na cobrança dos clientes para efetuarem seus pagamentos em dia, esse serviço, dispara automaticamente próximo ao vencimento, mensagens de texto, via SMS, Whatsapp, Facebook, via email, facilitando ao mesmo tempo para a empresa e para o cliente os pagamentos e recebimentos em dia.

### 3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

No entendimento de Oliveira (2004, p. 36), a estratégia é a forma adequada para atingir, de maneira individualizada, os desafios e metas determinadas, para obter o posicionamento da organização diante do seu ambiente, e tem como objetivo determinar os caminhos, idealizações de ação que precisam ser seguidos para serem obtidos os objetivos estabelecidos.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) entendem que a estratégia deve ser inserida por todos aqueles que constituem a empresa para que tenham consciência de suas funções como deveres e obrigações.

Oliveira (2004, p. 36) enfatiza que o planejamento possui uma ligação com os propósitos organizacionais, pois formula estratégias para atingi-las e assim colabora para interação e constituição das atividades, assim, o planejamento é vem a ser a administração das ações que vem a influenciar os resultados das organizações, uma vez que o planejamento estratégico tem uma ligação de curto, médio e longo prazo, e isto, vindo a interferir diretamente nos caminhos que a empresa, pode, ou precisa anuir.

O planejamento estratégico geralmente tem como responsáveis os níveis de alto escalão como diretoria, onde deve formular os objetivos para consolidar as condições externas e internas à empresa. (OLIVEIRA, 2004, p. 37).

Para Kotler e Armstrong (2003) o planejamento estratégico está relacionado nas atividades concebidas para delimitar a estratégia que será colocada em prática. Abarca a identificação e das oportunidades e ameaças no ambiente externo, os pontos fracos e fortes da organização, vindo a definir, as alternativas estratégicas para que se possa escolher a alternativa que melhor se encaixe nos objetivos traçados pela empresa.

#### 3.1 MATRIZ BCG

Inúmeras mudanças aconteceram no setor industrial comercial, industrial e consumista, entre essas mudanças mais precisamente em 1960 está o surgimento da Matriz BCG conforme explica Valle (2015, p. 62) “a Matriz BCG

(*Boston Consulting Group*) é um modelo para análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto”.

Entretanto, para que a empresa permaneça no mercado e consiga atrair a atenção de novos clientes, sugere-se que os gestores/consumidores trabalhem a importância de seu produto, haja vista que, a Empresa FL Soft Tecnologia Ltda., possui uma equipe de profissionais talentosos e hábeis.

Desta forma pode-se afirmar que a equipe de marketing é fundamental para a empresa, conforme afirma Honorato (2004):

O papel do profissional de marketing nesse processo é de fundamental importância, pois a ele compete o mercado sob permanente controle. Nesse sentido, podem-se utilizar alguns instrumentos do planejamento, como Unidades Estratégicas de Negócios (UENs), matriz de participação/crescimento do mercado (Matriz BCG), matriz de atratividade do setor/força comercial (Matriz GE), matriz crescimento produto/mercado, os quais veremos adiante (HONORATO, 2004, p. 64).

Todavia, para que a empresa alcance o seu objetivo e continue atuando no mercado, ela deverá realizar um diagnóstico estratégico acerca dos seus produtos comercializados, e pontuar as suas vantagens e desvantagens, ressaltando que, as vantagens precisam superar as desvantagens. Santos (2009, p. 115) faz a afirmação de que “ o crescimento do mercado é a variação no número de consumidores que têm necessidade, desejo e capacidade para adquirir o produto”.

#### **Quadro 2 – Matriz BCG – Empresa FL Soft Tecnologia Ltda.**

	Estrelas	Ponto de Interrogação
Taxa de crescimento do mercado	WMS – Sistema desenvolvido para empresas maiores	Certificado digital
	<b>Vacas leiteiras</b>	<b>Abacaxi</b>
	Emissor de notas fiscal	Sistema de gestão

Fonte: Autores do trabalho, 2019.

Utilizando-se dos termos bem simples, a Matriz BCG classifica os produtos em quatro categorias como: “vacas leiteiras” que são os produtos que mais se destacam dentro da empresa, pois oferecem uma rentabilidade constante, com uma pequena oscilação de recebimentos, fazendo com que a empresa possa contar e fazer planejamentos com esses recebimentos mês a mês. As “estrelas” são os

sistemas inovadores e de maior destaque em rentabilidade, o serviço/produto de maior sucesso, aqueles que possuem maior atenção e cuidado pelos gestores. O “ponto de interrogação”, são os serviços/produtos um pouco duvidosos, que estão em fase de lançamento ou testes, possuem crescimento, porém baixa participação nos lucros da empresa, onde muitas vezes não supera as expectativas de venda. O “abacaxi” são os serviços/produtos com baixa participação, onde muitas vezes se tornam problemáticos, no sentido de que é muito trabalhoso manter o serviço, porém vantajoso mantê-lo apenas para dificultar para os concorrentes.

### 3.2 MATRIZ SWOT

Análise SWOT dos Produtos/Serviços: significa o diagnóstico dos pontos fortes e fracos e dos concorrentes em relação ao seu produto/serviço. Dessa forma, tem-se a possibilidade de tentar acabar com as ameaças dos concorrentes e transformar oportunidades e aperfeiçoar seu produto/serviço (DORNELAS, 2005).

A análise Swot é um mecanismo para que o profissional de marketing possa analisar o mercado e tomar as decisões mais apropriadas para enfrentá-lo sem correr riscos, ou seja, analisará o ambiente interno que são os pontos fortes e fracos e o ambiente externo, que são as oportunidades e ameaças.

O termo “**SWOT**” vem a ser: **Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats**, em inglês, que significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise SWOT para Kolter (2000) trata-se de uma ferramenta de gestão bastante utilizada no meio empresarial com o objetivo de estudar o ambiente interno e externo da empresa através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças.

Esse mecanismo vem a ser muito importante para a empresa poder identificar alguns fatores que possa vir a influenciar no bom funcionamento da organização, trazendo informações substanciais no processo de planejamento estratégico.

Pontos fracos: são fragilidades da organização, identificadas em seu ambiente interno, que podem comprometer o seu desempenho. É a antítese dos pontos fortes: falta de recursos financeiros, pouca ou nenhuma capacitação das pessoas, deficiência tecnológica etc;

Oportunidades: são circunstâncias do ambiente externo que podem ser aproveitadas pela empresa para facilitar o alcance de seus objetivos, como, por exemplo, os novos mercados e estabelecimento de parcerias, a retirada de um competidor, a possibilidade de explorar assim por diante.

Ameaças: são circunstâncias do ambiente externo à organização que podem impedir ou dificultar que seu desempenho seja como previsto, tais como a entrada de novos concorrentes, a pressão de órgãos reguladores, mudanças na política econômica e assim por diante (SILVEIRA, 2011 apud MARTINS, 2012).

**Quadro 3 – Matriz SWOT da Empresa FL SOFT Tecnologia Ltda ME.**

<p style="text-align: center;"><b>S (PONTO FORTE)</b></p> <p>1- Tecnologia e Desenvolvimento; 2- Priorizar a satisfação dos clientes; 3- Cultura organizacional de fortes valores; 4- Referência no mercado em sistemas de Logística</p>	<p style="text-align: center;"><b>W (PONTO FRACO)</b></p> <p>1- Desenvolver sistemas para outros nichos , que não sejam emissor de notas fiscais e gestão de logística</p>
<p style="text-align: center;"><b>O (OPORTUNIDADES)</b></p> <p>1- Cada vez mais buscando se destacar no mercado, agregando mais tecnologia, qualidade e excelência em todo e qualquer serviço realizado pela empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>T (AMEÇAS)</b></p> <p>1- Concorrentes desleais com ofertas com preço muito abaixo do mercado.</p>

Fonte: Autores do trabalho, 2019.

**1) Ponto Forte (S):**

a) A empresa FL SOFT, a cada ano de história, busca sempre agregar tecnologia e desenvolvimento, tanto quanto internamente para melhor execução de rotinas diárias da empresa ,e até em projetos e toda a elaboração dos processos com o objetivo de sempre garantir a maior satisfação dos clientes.

b) O maior foco da empresa é a satisfação dos clientes. Pois através dessa satisfação, é que se construíram anos e anos de histórias e consolidação no mercado.

c) Uma grande característica da FI Soft se destaca através de sua forte cultura organizacional. Valores que se fazem presentes diariamente, e que

tornam um diferencial na organização, valorizando todo e qualquer colaborador, independente de sua função ou tempo de casa, e sim pelo simples fato de compor a equipe de colaboradores da empresa.

d) Quando pensamos em grandes softwares para uma grande e perfeita Gestão de Logística, a FL Soft se torna referência no mercado. Pois durante muitos anos constrói histórias com grandes empresas deste ramo.

## **2) Ponto fraco (W):**

a) Por ser referência no mercado em alguns tipos de desenvolvimento de softwares, não significa que a empresa atenda a todos os nichos deste ramo, portanto em alguns momentos isso acaba se tornando um ponto fraco. Em alguns casos alguns clientes acabam solicitando um desenvolvimento para algum projeto em específico, onde a empresa não consegue atender, por fugir dos nichos específicos que a empresa trabalha, e isso faz com que acabe dando oportunidade para um concorrente.

## **3) Oportunidades (O):**

a) Participação de eventos tecnológicos, sempre com o foco de captar novos clientes.

b) Agregar Tecnologia sempre em todo e qualquer processo realizado pela empresa, seja ele interno ou externo.

## **4) Ameaças (T):**

a) Concorrências desleais, pelo fato de ser um mercado muito grande, e que vem crescendo e se desenvolvendo mais a cada dia, muitas empresas para ganhar mais espaço e fama acabam oferecendo serviços e produtos com preços muito abaixo do mercado, causando uma certa deslealdade entre os concorrentes.

### **3.3 MATRIZ ANSOFF**

A matriz ANSOFF foi desenvolvida da Igor Ansoff e tem objetivo de promover uma moldura lógica para a compreensão de marketing, logo é considerada como uma matriz que visa produto/mercado (DAYCHOUM, 2010).

Segundo a visão de Ansoff essa especificidade de matriz contribui com todos os segmentos industriais, os quais tem a necessidade da existência de

quatro estratégias que interligue produtos/consumidor, afinal o desejo do consumidor deve sempre ser ressaltado (DAYCHOUM, 2010).

De acordo com Herrero Filho (2005, p. 147) “para ANSOFF uma empresa pode desenvolver quatro estratégia de crescimento: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado ou diversificação, [...]”.

Esta matriz pode ser considerada como um instrumento que serve para auxiliar nas tomadas de decisões sobre penetração de mercados, desenvolvimento de produtos e diversificação (VALLE, 2010).

**Quadro 4 – Análise ANSOFF – da Empresa FL Soft Tecnologia Ltda.**

<p style="text-align: center;"><b>PENETRAÇÃO DE MERCADO</b></p> <p>a) Está relacionado diretamente com a estratégia da empresa para comercializar os seus produtos, já existente no mercado consumidor.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DESENVOLVIMENTO DE MERCADO</b></p> <p>a) Produtos similares em novos mercados; b) criar estratégias que possibilite a criação e inovação de outros softwares para que possa beneficiar diferentes segmentos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO</b></p> <p>a) Uma estratégia de crescimento da empresa em análise</p>	<p style="text-align: center;"><b>DIVERSIFICAÇÃO</b></p> <p>a) É uma estratégia para a empresa comercializar novos produtos; b) HORIZONTAL: é a entrada da empresa em outros negócios; c) VERTICAL: é a entrada do negócio do fornecedor; a empresa fabrica o que o fornecedor tem possibilidade de fabricar; d) CONCÊNTRICA: é quando os produtos está intimamente ligados aos softwares lançados; e) CONGELAMENTO: produto recém-lançado.</p>

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

A matriz Ansoff visa analisar e definir a oportunidade de desenvolvimento do negócio, possibilitando que os gestor/administrador criem

estratégias dentro da empresa ou organização que cause um impacto expressivo nas ações executadas, analisadas e formuladas (LOBATO, et al, 2012).

**Penetração de mercado:** Nesse quesito, devem ser retratadas possíveis relações que venham melhorar a equipe de vendas com palestras, reuniões, cursos, bonificações. “Uma estratégia de penetração de mercado determina que a organização deve tentar obter domínio em um mercado onde ela já coloca uma oferta” (KERIN; PETERSON, 2009, p. 17).

Contando com a boa gestão e preparação dos colaboradores da empresa, para melhor execução e uma boa estratégia de alavancar as vendas, a FI Soft vem investindo cada vez mais em treinamentos internos, uma vez que em um ano anterior, a empresa investiu dessa forma e obteve grandes resultados em relação a desempenho e aumento das vendas, constatou-se que essa estratégia deve ser mantida com frequência para obter melhores resultados.

**Desenvolvimento de mercado:** Uma ideia desse tópico é a implementação do sistema de gestão (software de gestão), de forma que o Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) facilite as coleta de informações relacionadas com o fluxo de informações de todos os departamentos com total segurança (POPPENDIECK, 2011).

Com uma concorrência agressiva no mercado, com muitos produtos similares e com lançamentos constantes de seus concorrentes, é necessário estar atento e criar novos diferenciais o tempo todo para se destacar no mercado. A FI Soft busca promover esse diferencial, mantendo uma relação mais firme de contato frequente com seus clientes, fazendo levantamento de dúvidas, sugestões, reclamações, críticas, para transformar em melhorias, satisfazendo ainda mais os clientes e de certa forma os fidelizando, e claro buscando cada vez mais atendê-los com mais tecnologia, inovação, seja ela estética ou funcional.

**Diversificação:** é uma forma de a empresa buscar novos produtos. No caso da Horizontal, sugere-se a entrada da empresa em outros segmentos. No que se refere a vertical, a empresa a qual está sendo sediado o estágio, possui fornecedores e existe a possibilidade da empresa unir-se com os fornecedores e criar um software que venha revolucionar ainda mais (PRESSMAN; MAXIM, 2016).

A FI Soft conta com a diversificação no mercado, fechando algumas parcerias com outras empresas de softwares para desenvolvimento de novos

serviços, em alguns casos, permitindo que colaboradores se ausentem, para acompanhar de perto os novos desenvolvimentos.

**Concêntrica:** Está relacionada com os softwares existentes e a possibilidade de lançar novos programas em parceria com os fornecedores.

#### 4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

O ponto de interrogação na Matriz BCG se refere ao Certificado Digital. Afinal, criar um sistema tecnológico (software) que proporcione agilidade aos seus consumidores é necessário. Pois, toda e qualquer empresa que trabalhe com software necessita estar atenta à concorrência, tecnologia, qualidade, eficiência dentre outros fatores que a proporcione segurança.

A criação de software e a prestação de serviços dentro da área da tecnologia da informação são atividades que estão sempre em constantes mudanças, visto que no período de 2003 a 2009, houve um aumento significativo na criação de programas tecnológicos. Vaz et al (2015) acredita que esse aumento se reflete nas oportunidades vislumbradas desta atividade econômica.

Entretanto, na Matriz BCG da empresa em foco encontra-se no “Certificado Digital” – que pode ser estudado como uma possível forma de estabelecer um elo entre sujeito e entidade final. Visto que, mediante a Nota fiscal Eletrônica, o cliente consegue emitir dados com mais eficiência e velocidade, de uma forma completa e personalizada.

As empresas que trabalham diretamente com os sistemas de notas fiscais eletrônicos tendem a crescer, pois, como seis estados brasileiros emitem a NF-e, sendo; Goiás, Rio Grande do Sul, São Paulo, Bahia, Maranhão e Santa Catarina já fazem uso desse aparato, logo outros estados acabam se unindo, visto que, o uso da tecnologia pode ser compreendido como sendo um fator estratégico que viabiliza a agilidade.

No que tange a análise ANSOFF, está visa analisar e oferecer condições e oportunidades de atuar no desenvolvimento do segmento exposto no mercado:

- Produtos existentes em novos mercados;
- Criar estratégias de criação e produção que possam inovar os sistemas desenvolvidos, para que possa atender todos os clientes e futuros clientes.

## 5 ORGANIZAÇÃO

A organização é o sistema de recursos que para realizar esses objetivos é tão somente por meio de emprego, salário, abonos.

Maximiano (2007) enfatiza que as organizações são como um sistema feito para atingir certos objetivos ou metas, todo ser humano almeja algo para sua existência, muitos deles para atingir as suas metas, seja pessoais ou profissionais, o colaborador necessita do reconhecimento pelas suas habilidades e as empresas para atingir as suas metas no mercado.

O ambiente empresarial vem se transformando devido à globalização e à tecnologia, acarretando uma maior competitividade, forçando as organizações a se tornarem mais produtivas. O fato das empresas estarem em um mercado competitivo, necessitou de uma nova fórmula ao abordar sobre os componentes que forma uma organização. (CHIAVENATO, 2003).

Com isso, Maximiano (2007) postula:

As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. [...] A sociedade moderna é uma sociedade organizacional. Organizações bem administradas são importantes devido à influência sobre a qualidade de vida da sociedade, por isso, administradores competentes são recursos sociais importantes. (MAXIMIANO, 2007, p. 6).

E com o passar dos tempos percebeu-se que a empresa passou a olhar o funcionário como ser humano, entendeu que se tratava de um ponto principal para manter a produtividade e a qualidade dos produtos ofertados no mercado de trabalho.

Lacombe (2003) entende que a organização vem a ser a reunião de pessoas, que se organizam de maneira estruturada e deliberada, esquematizando metas para atingirem objetivos projetados a todos os seus membros.

No entendimento de Moraes (2004) a organização:

São instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca. (MORAES, 2004, p. 91).

Para Kwasnicka (2010) dentro de uma empresa existem os recursos sendo um dos fatores que determinam as organizações, fazendo-se entender que a

sociedade que circunda o indivíduo é gerada de organizações e no qual fornecem os instrumentos para atingir as necessidades humanas.

No entendimento de Maximiano (2007) em se tratando dos seus objetivos, as organizações são instituídas para aquisição de produtos e/ou serviços, com o propósito de lucro como perdas. São constituídos de certas características essenciais para sua existência.

Enquanto Moraes (2004) alega que os componentes tanto humanos quanto materiais, é o que fazem parte das organizações, tendo forte conexão com o meio ambiente em que estão introduzidos.

Maximiano, (2007, p.115) enfatiza que conforme a maneira de como são administradas, tanto podem ser eficientes ou ineficientes, vindo a ser um grande problema, afinal, a eficiência vem a desempenhar “tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos [...]”.

## 5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa FL SOFT TECNOLOGIA LTDA, começou em 2009, quando Fabio dos Reis Costa, hoje com 39 anos, sócio majoritário da empresa deixou de fazer parte de uma sociedade que seria do mesmo seguimento, para abrir um novo negocio individual.

Sua historia, começou há anos atrás, quando Fabio tinha apenas 15 anos, começou a trabalhar com desenvolvimento de sistemas, e anos se passaram trabalhando no mesmo ramo, até que surgiu a oportunidade de uma sociedade em um grupo também de tecnologia.

Por anos a sociedade aconteceu, até que em determinado momento no ano de 2009, Fabio rompeu a sociedade, para abrir seu próprio negocio, e então nasceu a FL SOFT TECNOLOGIA LTDA. No início com poucos clientes, muita luta para a conquista de novos, poucos funcionários para cuidar do comercial, tarefas administrativas, cuidar da empresa como um todo. O tempo foi passando e com muita dedicação a FL SOFT veio crescendo construindo sua história e ganhando o seu espaço no mercado, hoje e uma empresa de muita credibilidade, integridade e referência no mercado, com mais de 6.500 clientes no Brasil todo.

## 5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Uma estrutura organizacional apropriada indispensável para que a empresa tenha uma boa direção de seus processos e atividades. Deste modo Stoner e Freeman (1999) comentam ser a forma de como as atividades de uma empresa são repartidas, formadas e distribuídas.

A estrutura organizacional pode ser entendida como o formato interno da EAD organização, ou a representação dos seus níveis hierárquicos, compostos por setores, departamentos, áreas e funções. Ela determina a atribuição dos cargos de chefia, as relações de subordinação e os fluxos de informação que ocorrem internamente (SCHULTZ, 2016, p. 111).

Para Maximiano (2007) esclarece que a estrutura vem a ser uma demonstração do processo de elaborar, um prosseguimento e decisões a serem adotadas que decidem o trabalho no qual as pessoas compõem a organização. Para constituir uma estrutura organizacional é necessário avaliar os objetivos e trabalhos que serão desempenhados, e com isso separar, determinar as responsabilidades.

Segundo Chiavenato (2003, p. 186) “a estrutura organizacional é um meio de que se serve a organização para atingir eficientemente seus objetivos”.

De acordo com Franceschi (2013) a estrutura organizacional é construída de maneira apropriada, ela vem a proporcionar:

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos e retorno aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições motivadoras (FRANCESCHI, 2013, p. 43).

Entretanto dentro da estrutura organizacional há dois tipos sendo informal e formal. Na estrutura informal, Oliveira (1993) comenta a relação hierárquica é pessoal, baseada na comunicação, no qual seu desenvolvimento é mais abertamente. Enquanto a estrutura formal, encontra autoridades e responsabilidades, tem sua representação através de organograma, com uma estrutura planejada.

A estrutura formal é “planejada e racionaliza a execução das atividades dentro da organização”. A informal, “é dinâmica; ela é fruto das interações sociais decorrentes das relações de trabalho e de amizade, que viabilizam maior

produtividade e maior qualidade nas diferentes atividades” (SCHULTZ, 2016, p. 114).

As estruturas organizacionais possuem alguns tipos sendo:

**Funcional:** Chiavenato (2003) comenta que esse tipo de estrutura vem a agrupar pessoas que desempenham cargos especializados em equipe, empregando recursos comuns, têm-se como exemplo, os departamentos de finanças e de produção.

**Territorial:** incide no momento quando existe inúmeras filiais em certos locais diferentes, tendo um gerente o responsável pelas atividades desempenhadas naquele lugar. Para Chiavenato (2003) é ocasionalmente usada por empresas que compreendem mercados são extensos. Ex: região norte, região sul etc.

**Projetos:** É o tipo de estrutura que estão incorporadas em um mesma unidade que desempenha trabalhos relacionado a um mesmo projeto. Necessita de uma estrutura organizacional “flexível e mutável, capaz de adaptar-se às necessidades de cada projeto a ser desenvolvido e executado durante um determinado prazo de tempo ” (CHIAVENATO, 2003, p. 261).

**Processos:** No entendimento de Chiavenato (2003) esse tipo de estrutura é habitualmente empregado em empresas industriais em condições menores da estrutura organizacional como nos recintos produtivos ou de operações.

Para Maximiano (2007) a empresa ao trabalhar com diversos produtos, que exibem distinções consideráveis entre si, é importante tratar de forma separada, em se tratando aos processos de fabricação e comercialização. Dessa forma irá conduzir a maneira de organizar com responsabilidade o produto.

**Clientes:** a estrutura está direcionada aos clientes quanto ao interesse naquilo que o consumidor tem pelos produtos/serviços que são oferecidos pela empresa. Chiavenato (2003) comenta que o departamento por cliente compreende a distinção e a reunião conforme as características de cada pessoa.

**Matricial:** conforme comenta Maximiano (2007) a equipe desenvolve suas atividades no qual a estrutura os colaboradores são sujeitados a receber ordens de um gerente funcional; gerente de projeto; grupo. Ex: em uma escola, a equipe de professores recebe ordens da equipe pedagógica e também da coordenação geral.

Dentro da estrutura organizacional tem-se o organograma quer de acordo com Kwasnicka (2010) vêm a ser um gráfico que demonstra de maneira instantânea, as relações funcionais, seus fluxos, responsabilidades as funções organizacionais da organização.

Lacombe (2003) menciona que o organograma é uma reprodução gráfica de fácil entendimento da estrutura organizacional de uma empresa, apontando seus departamentos, níveis hierárquicos e as principais relações entre eles.

Franceschi (2013, p. 46) tem o entendimento que uma organização tendo um bem construído, muitas falhas podem ser evitados, no qual as decisões acabam sendo mais rápidas. A reprodução gráfica de uma empresa acaba se tornando uma avaliação para sua estabilidade. O motivo para um organograma em uma empresa é certa: “o programa fixa responsabilidade e autoridade para o desempenho das funções, estabelece canais formais de comunicação e deixa claro o relacionamento”.

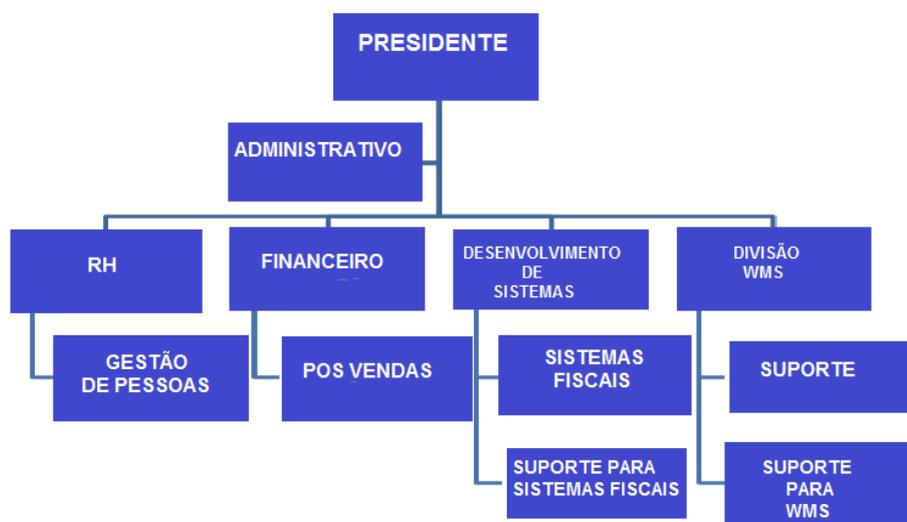
Kwasnicka (2010) comenta que os organogramas dentro das empresas possuem a finalidade análise organizacionais, sendo que às vezes determinadas funções podem acabar sendo descuidadas, deixadas de lado, ou ainda, falta de interação entre as unidades da organização, má distribuição de função.

Diante desse cenário exposto por Kwasnicka (2010) Franceschi (2013) traz o seguinte raciocínio:

O organograma pode facilitar o sistema de informação e o fluxo de comunicação dentro da empresa, criar uniformidade de cargos, auxiliar a graduar e a classificar trabalhos e tarefas e a permitir visualização maior das necessidades de mudanças organizacionais e de crescimento da empresa (FRANCESCHI, 2013, p. 43).

Conforme o que foi exposto pelos autores o organograma da empresa FLSOFT TECNOLOGIA LTDA é representado pela figura 04.

**Figura 2 – Organograma da empresa FLSOFT TECNOLOGIA LTDA**



Fonte: Autores do trabalho, 2018.

Presidente/diretor: Fábio Dos Reis Costa de modo geral é o responsável legal por toda e qualquer decisão da empresa.

Administrativo/Gestão de pessoas/Rh/Financeiro: Os três setores seguem integrados, composto por 3 colaboradores onde os mesmo exercem todas as funções com algumas divisões diárias, mediante aprovação do gestor financeiro.

Desenvolvimento de Sistemas/divisão WMS: Existe um setor voltado apenas para cuidar de todo e qualquer desenvolvimento, seja ele para uso interno da empresa ou para novos softwares desenvolvidos para clientes. Conforme citado e explicado anteriormente os sistemas WMS, são os sistemas de logística, voltados para a distribuição de medicamentos, sendo assim a divisão ocorre entre os colaboradores, a empresa busca enxergar aqueles que possuem maiores habilidades para se desenvolver e executar o trabalho com esse tipo específico de sistema.

Sistemas Fiscais: Os sistemas fiscais identificado através da matriz BCG, como “Vaca Leiteira”, são os sistemas de emissão de notas fiscais, que são de grande importância para a empresa, foi o primeiro sistema a ser desenvolvido e comercializado, e é de extrema relevância para o faturamento.

Pós Vendas: Onde é realizado todo processo após a venda do serviço ser efetuada. Esse processo é importante para a execução correta do

sistema, para que durante a prestação do serviço não haja problemas, ocasionando a satisfação da empresa e do cliente.

Suporte para Sistemas fiscais/WMS: O suporte técnico da empresa, conta com um grande número de colaboradores disponíveis 24 horas por dia, para melhor atender os clientes a qualquer horário.

### 5.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS

As unidades organizacionais traduzem a estrutura interna de uma organização. Desse modo, as unidades organizacionais da empresa Flosoft Tecnologia estão descritas abaixo para melhor compreensão:

ADMINISTRATIVO: Onde ocorrem de maneira geral as atividades administrativas da empresa. Integrando também atividades do setor de RH e também o financeiro.

RH: Onde ocorrem as admissões, demissões, folha de pagamento, bonificações, horas extras, controle do relógio ponto, controle da produtividade, de cada colaborador.

GESTAO DE PESSOAS: Devido a uma forte cultura organizacional, onde se preza muito pelos valores da empresa, o setor de gestão de pessoas fica responsável, por cuidar de uma forma geral de cada colaborador, acompanhando o perfil de cada um, a congruência de cada colaborador com os valores da empresa, acompanha os seus rendimentos, resultados, saúde mental e ate mesmo física.

FINANCEIRO: Departamento responsável conceitos e Funções. Seria o setor responsável pela tesouraria, contas a pagar, contas a receber, captação e investimentos de recursos, despesas e receitas gerados pela atividade econômica desenvolvida.

POS VENDAS: Etapa que se inicia logo após o momento da aquisição de um serviço empresa. A partir da entrega, o consumidor passa a usufruir do produto ou serviço adquirido.

DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS: Setor que desenvolve, analisa, projeta, implementa e atualiza **sistemas** de informação. Tem noções de gerenciamento, mas sua especialidade é a criação de **sistemas** informatizados: programação, **desenvolvimento** de softwares voltados para emissor de nota fiscal e

gerenciamento de distribuição (sistemas direcionado para distribuidora de medicamentos).

DIVISAO WMS: Gerenciamento de centro de distribuição, onde controla as entradas e saídas de produtos. (O maior cliente da FL SOFT seria a DP4 – UMA GRANDE DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS DE CURITIBA).

SISTEMAS FISCAIS: Sistema desenvolvido para emissão de notas fiscais, como NFE (Nota fiscal eletrônica), NFCE (cupom fiscal), CTE (conhecimento de transporte eletrônico).

Suporte: Setor, cuja finalidade é priorizar e atender as necessidades, dúvidas e resolução de problemas dos clientes.

Suporte para Sistemas Fiscais: Quando o cliente adquire um sistema fiscal, é oferecido a ele um treinamento para conhecimento e adaptação do sistema, lembrando que mesmo logo após esse treinamento o cliente poderá entrar em contato com o suporte para esclarecer dúvidas a qualquer momento, pois a prestação desse serviço é de 24 horas por dia, onde ocorre um revezamento entre os colaboradores para esse tipo de atendimento, para sempre que surgir uma dúvida, ou um problema durante a emissão da nota, o cliente poderá contatar a empresa a qualquer momento.

Suporte para WMS: Quando o cliente adquire esse tipo de sistema, durante a implantação do mesmo, já ocorre um amparo muito grande e em tempo integral para que ocorra a afinidade do cliente com o sistema. O setor fica 24 h todos os dias da semana disponível para qualquer eventualidade que possa vir a ocorrer, inclusive, quando tem uma proporção maior de atendimento, são disponibilizados colaboradores que ficam dentro da própria empresa do cliente acompanhado e ajustando melhorias para que flua sempre com excelência o uso dos nossos sistemas.

#### 5.4 LAYOUT

O layout, é o que determina a sua aparência, é tornar mais fácil a movimentação dos funcionários que irão executar as tarefas.

Segundo Cury (1995), layout corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a

natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas.

O layout é também conhecido como arranjo físico, vem a ser exposição física no plano horizontal, no qual em determinadas circunstâncias possibilita diversas leituras, com medições adquiridas por meio de projetos. O layout permite proporcionar suporte para a estruturação e desenvolvimento de processos (SLACK et al. 2002).

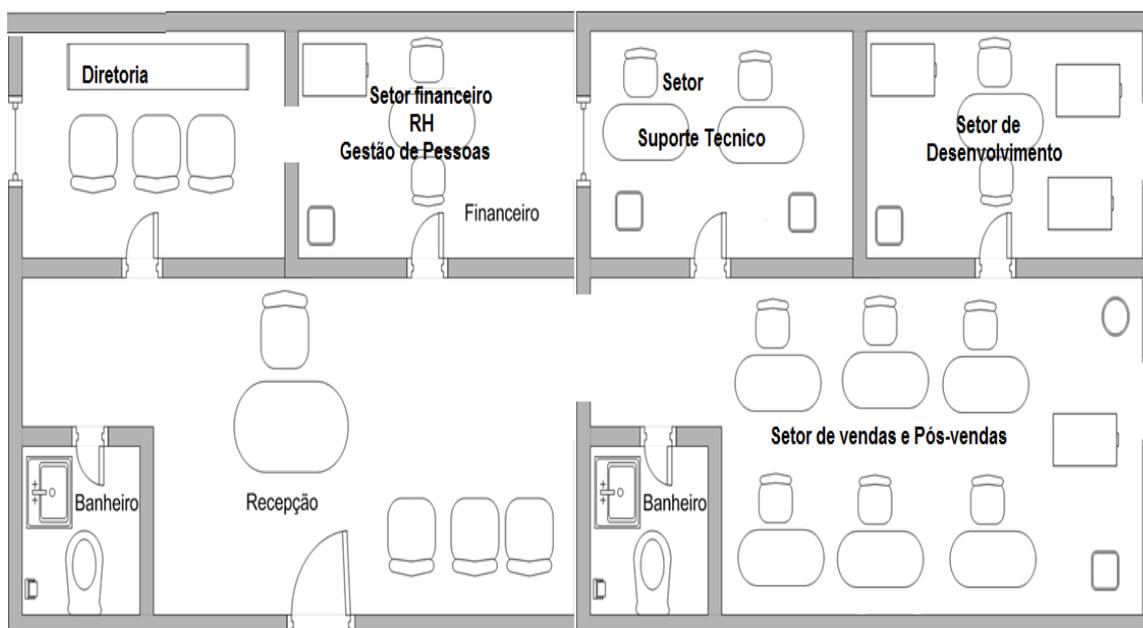
Portanto, devem ser objetivos de um projeto de layout conforme Cury (1995):

- Otimizar as condições de trabalho do pessoal nas diversas unidades organizacionais;
- Racionalizar os fluxos de fabricação ou de tramitação de processos;
- Racionalizar a disposição física dos postos de trabalho, aproveitando todo o espaço útil disponível;
- Minimizar a movimentação de pessoas, produtos, materiais e documentos dentro da ambiência organizacional (CURY, 1995, p. 373).

Araújo (2008) tem o entendimento que o arranjo físico precisa ser estruturado através de uma análise programada de sistema de informações que venha coligar-se com a distribuição de móveis, equipamentos e os colaboradores da empresa. Assim, o layout se traduz pelo posicionamento que viabilize, em certo espaço físico, a concretização das atividades e o fluxo dos colaboradores de materiais.

Assim sendo em se tratando de layout a empresa FLSOFT TECNOLOGIA LTDA está representado na figura 3

**Figura 3 – Layout da Empresa**



Fonte: Autores do Trabalho, 2018.

Explicando o Layout da empresa para melhor compreensão. Podemos ver todos os setores, a recepção da empresa conta com um espaço muito acolhedor e aconchegante para que o cliente possa aguardar para ser atendido, para melhor conforto está disponível, água, café, chá, bolachinhas, tudo em um ambiente climatizado, contando com uma colaboradora para atender ligações e receber os clientes.

Temos o espaço da diretoria, onde os três sócios ocupam a sala e promovem reuniões quando necessárias. Ao lado podemos ver o setor financeiro integrado com o Rh, onde é composto por 3 colaboradores. O suporte técnico contando com 17 colaboradores, segue ao lado do setor de desenvolvimento contando com 12 colaboradores. Nas salas restantes, estão preenchidas pelos vendedores da empresa, compondo o setor de vendas e pós-vendas.

## 5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS

Dentro dos processos, busca-se o papel de controlar e avaliar como a estrutura organizacional se posiciona em se tratando com suas rotinas e procedimentos administrativos. No entanto, para entender a maneira de como atua a administração, é preciso compreender o processo no ambiente organizacional.

Ainda sobre processo Oliveira (2009) comenta ser a reunião de maneira estruturada de atividades serial que exibem uma coerência racional entre si tendo o propósito de atender perspectivas, interna e externa, de uma empresa.

Deste modo, dentro dos processos administrativos têm como propósito reunir os mecanismos no qual vêm a possibilitar que a empresa possa organizar sua estrutura através de fluxograma, manuais de procedimentos entre outros.

Esses processos conforme Oliveira (2009) vem a promover o trabalho dos colaboradores, possibilitando uma melhor organização, segregação de papéis, apreciação das atividades e agilidade administrativa. Os processos administrativos com um bom detalhamento em suas estruturas do fluxo de atividades são essenciais para o bom desempenho da empresa.

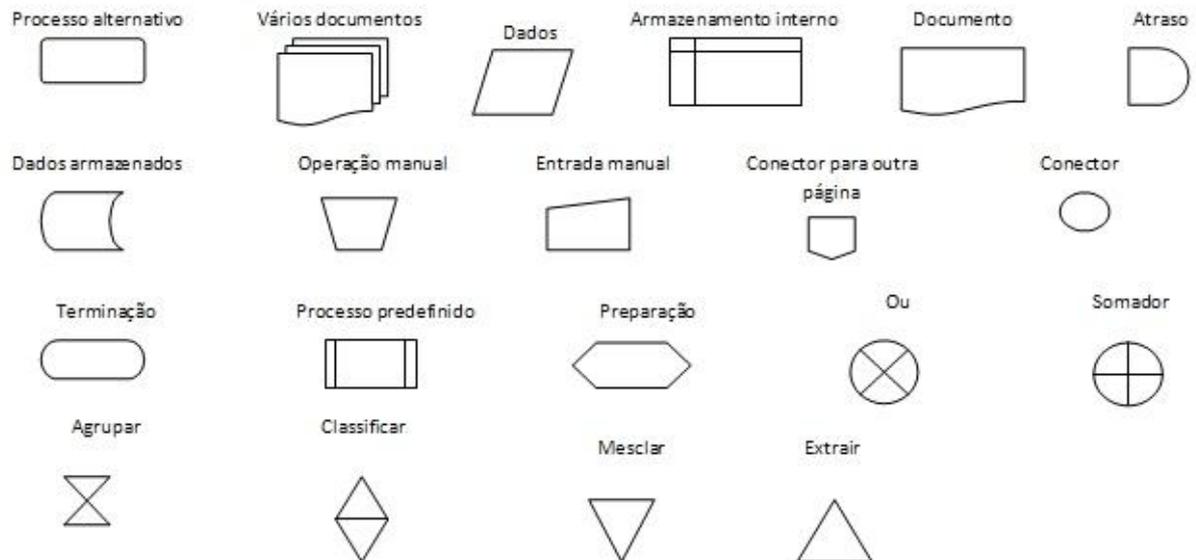
Assim, Araújo (2008) comenta ser preciso que cada área administrativa desenvolve fluxogramas para planejar de que forma os colaborador de cada setor irá desempenhar suas funções, sendo os fluxogramas vêm a complementar e detalhar o que será realizado.

De acordo com Peinado e Graeml (2007), fluxogramas forma através de símbolos gráficos, o prosseguimento a ser dados referentes a um determinado trabalho para facilitar seu diagnóstico.

Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para eficiência dos processos. [...]A utilização de um gráfico permite o rápido entendimento dos dados dessa tabela. Da mesma forma, analisar um procedimento, apenas descrevendo seus passos um a um, não permite visualização rápida do processo como um todo. O fluxograma permite rápida visualização e entendimento (FRANCESCHI, 2013, p. 48).

Os fluxogramas são utilizados para apresentar várias circunstâncias, processos ou fluxos de material ou pessoas. Para assegurar tal flexibilidade são empregados vários modelos d e símbolos tendo sua aplicabilidade ocasionada para aquilo que se deseja. Na figura 4 segue alguns modelos de símbolos aplicados nos fluxogramas.

**Figura 4 – Símbolos de Fluxogramas**



Fonte: FARIA, 2005.

Contudo, de acordo com o Instituto Federal da Bahia onde criou o Manual para o Desenvolvimento de Fluxograma (2006) há possibilidade da definição dos símbolos alterar de acordo com a terminologia, no entanto, os símbolos são poucos, tendo a capacidade de oferecer algumas variações como mostra a figura abaixo.

**Figura 5 – Simbologia do Fluxograma**

Símbolo	Significado	Verbos mais usuais
	Ação	Executar, criar, divulgar, incluir, etc.
	Transporte	Remeter, transportar, trocar, destinar, etc.
	Arquivo temporário	Arquivar, armazenar, encerrar, ordenar, etc.
	Arquivo permanente	
	Decisão	Há possibilidade? Resposta OK? etc.
	Análise	Analisar, avaliar, controlar, etc.

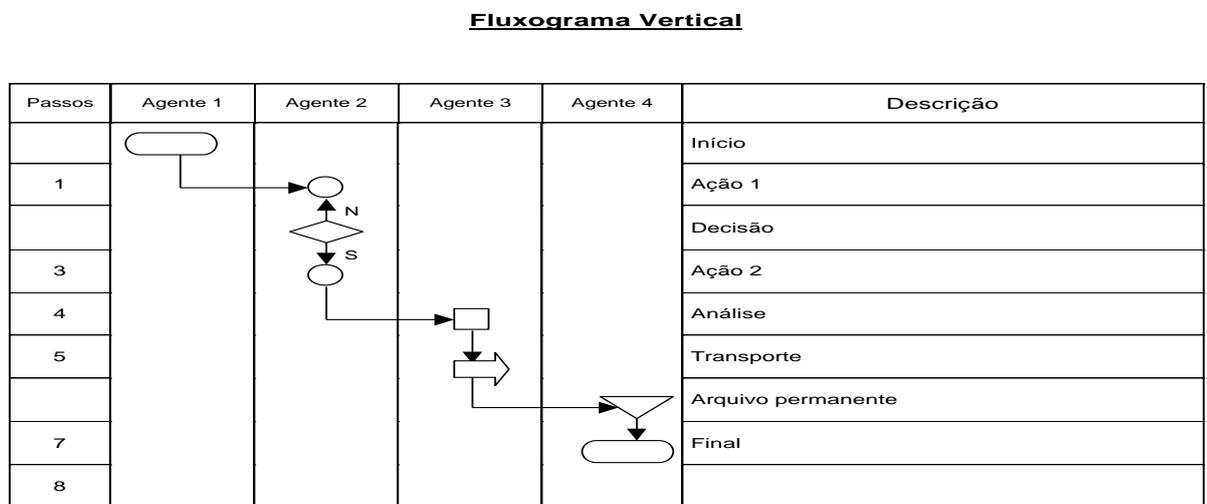
Fonte: INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2006, p. 4.

Existem os fluxogramas: vertical e horizontal. O fluxograma vertical é constituído por colunas verticais que de acordo com Faria (2006) é muito usado para

descrição de rotinas simples dentro da empresa relacionado aos processos produtivos.

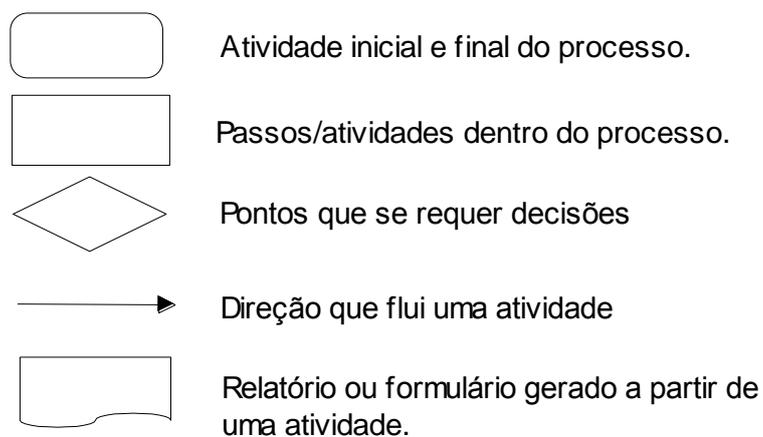
Porém também pode ser usados em processos administrativos, realizando algumas adequações para uso. Sua elaboração geralmente é utilizada em formulários padronizados, seu objetivo é completar as linhas com as descrições sequenciais, de acordo com a figura 6.

**Figura 6 – Exemplo de Fluxograma Vertical**



Em relação ao fluxograma horizontal compreende grande número de demandas, resoluções, cargos e áreas. Sua descrição envolve procedimento gráfico cuja finalidade é expor todos os acontecimentos. É um mecanismo analítica, tendo fácil visualização, diminuindo a quantidade de explicação narrativa, sendo mais clara (FARIA, 2006).

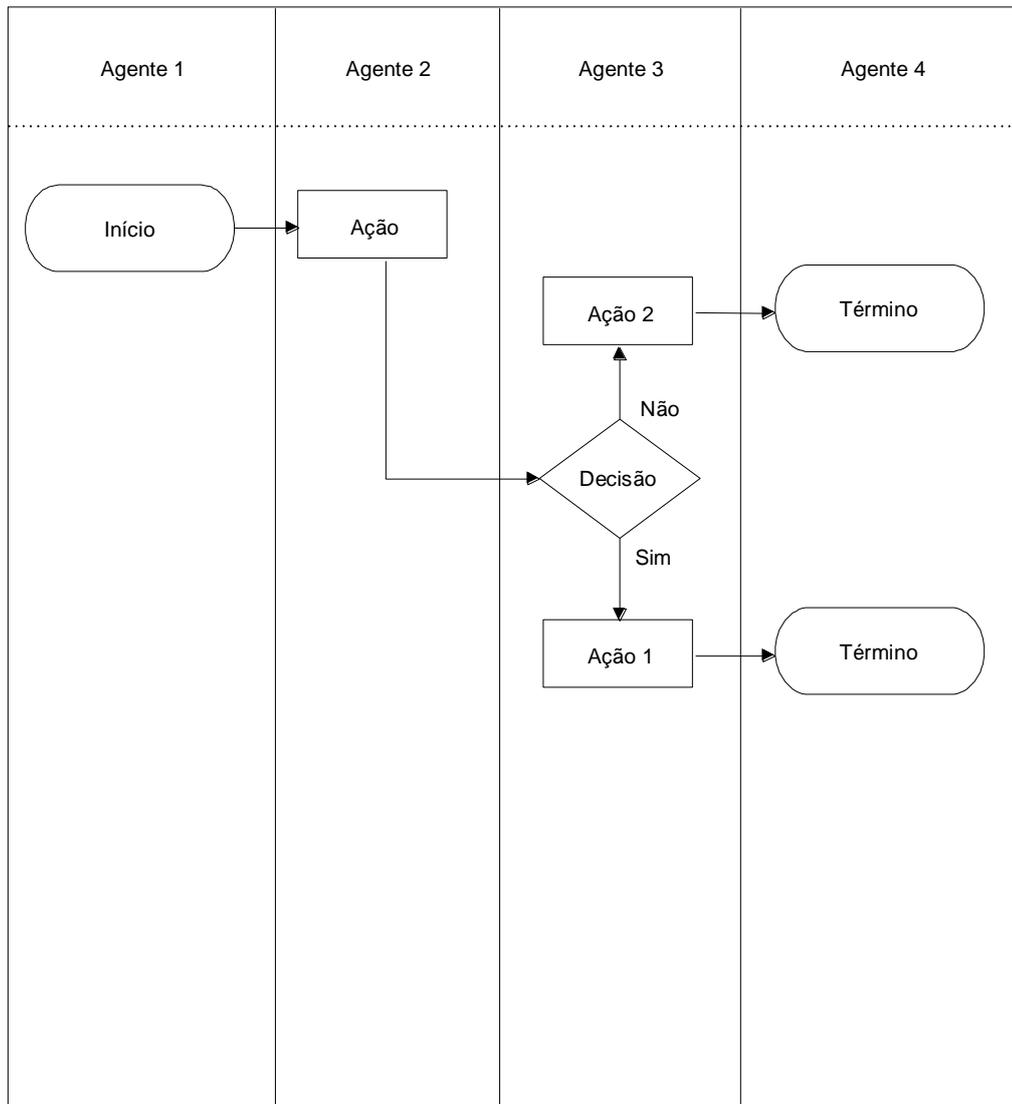
Quanto à simbologia Faria (2006) comenta os símbolos mais comuns que são utilizados para esse tipo de fluxograma segue na figura abaixo:

**Figura 7 – Simbologia do Fluxograma Horizontal**

Fonte: FARIA, 2006.

Importante também mencionar que no fluxograma horizontal em relação a sua elaboração pode ser realizado como mostra na figura 8.

**Figura 8– Elaboração do Fluxograma Horizontal**



Fonte: Instituto Federal da Bahia, 2006, p. 5.

Deste modo, verifica-se que os fluxogramas para serem adequados são necessários que eles sejam condizentes com os propósitos da empresa, devendo ser claros, objetivos. Escolher de forma cuidadosa para oferecer as devidas vantagens.

Após explicar a respeito dos fluxogramas, a empresa possui os seus fluxogramas conforme as figuras 9 a 11.

**Figura 9 – Fluxograma Vertical Setor Financeiro**

### Fluxograma Vertical

Símbolos	●	Análise ou operação	Totais	1	Rotina:	Atual	x	Tipo de Rotina	
	➔	Transporte		1					
	■	Execução ou Inspeção		3	Setor:	Administrativo			
	▲	Arquivo provisório		0					
	▼	Arquivo definitivo		0					

Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	●	➔	□	△	▽		Rotinas Administrativas
2	○	➔	■	△	▽		Confirmar os recebimentos
3	○	➔	■	△	▽		Cobrança
4	○	➔	■	△	▽		Atendimento ao cliente
5	○	➔	■	△	▽		Conferencia dos boletos gerados durante o dia

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

1 – Rotinas Administrativas: Existe toda uma programação de rotinas administrativas que devem ser cumpridas diariamente para o bom funcionamento da gestão da empresa, como: conferência do relógio ponto com a carga horária de trabalho dos colaboradores, levantamento diário das contas a serem pagas para envio e aprovação do gestor financeiro e a conferência e os lançamentos de extratos bancários em um sistema de gestão interno da FI Soft.

2 - Confirmar recebimentos: Diariamente, no período da manhã é necessário acessar as contas bancárias para confirmar os recebimentos e baixar os arquivos com relatórios enviado do banco com todos os recebimentos do dia anterior. Logo após a importação desses arquivos contendo os recebimentos, é preciso verificar se todos foram baixados e se os clientes estão com acesso livre para utilizar o sistema.

3- Cobrança: A FI Soft trabalha com dois tipo de recebimento de serviços, sendo um deles recebimento anual e o outro mensal. Diariamente, após a importação dos arquivos constando os recebimentos bancários, ocorre uma breve atualização no sistema e é emitidos relatórios com todos os pagamentos pendentes para após o primeiro horário no período da tarde, os colaboradores do setor financeiro possam entrar em contato com os clientes para tratar essa situação.

4 – Conferência dos boletos gerados durante o dia: Diariamente de acordo com novas vendas realizadas, são gerados novos boletos bancários para que os clientes possam efetuar o pagamento do serviço adquirido, sendo assim é de extrema importância a conferência da emissão dos dados desses boletos para que não ocorra nenhuma divergência nos recebimentos.

**Figura 10 – Fluxograma Vertical Setor Operacional**

**Fluxograma Vertical**

<b>Símbolos</b>	●	Análise ou operação	<b>Totais</b>	<b>1</b>	<b>Rotina:</b> Atual	x	<b>Tipo de Rotina</b>
	➡	Transporte		<b>1</b>			
	■	Execução ou Inspeção		<b>2</b>	<b>Setor:</b> Operacional		
	▲	Arquivo provisório		<b>1</b>			
	▼	Arquivo definitivo		<b>0</b>			

Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	○	➡	□	△	▽		Vendas de sistemas
2	○	➡	■	△	▽		Desenvolvimento de sistemas
3	●	➡	□	△	▽		Atendimento ao cliente
4	○	➡	■	△	▽		Execução do serviço
5	○	➡	□	▲	▽		Armazenamento de dados

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

Figura 11 – Fluxograma Vertical Setor Recursos Humanos

**Fluxograma Vertical**

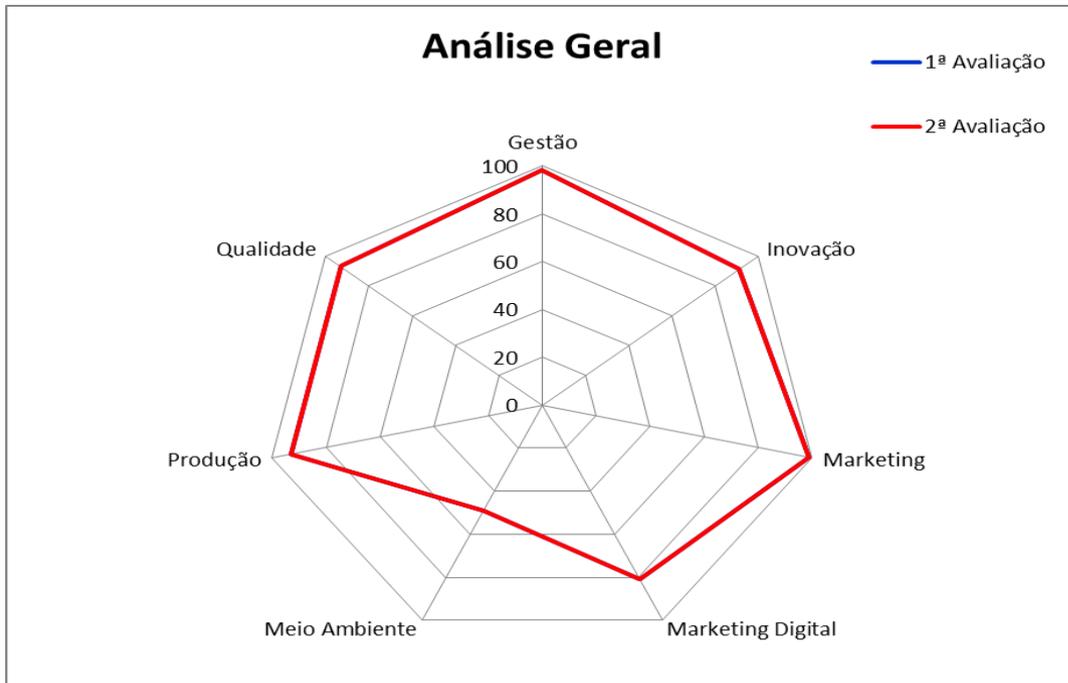
<b>Símbolos</b>	●	Análise ou operação	<b>Totais</b>	<b>3</b>	<b>Rotina:</b> Atual	x	<b>Tipo de Rotina</b>
	➡	Transporte		<b>0</b>			
	■	Execução ou Inspeção		<b>1</b>	<b>Sector:</b> RH		
	▲	Arquivo provisório		<b>1</b>			
	▼	Arquivo definitivo		<b>0</b>			

Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	●	➡	□	△	▽		Recrutamento de Colaborador
2	●	➡	□	△	▽		Acompanhamento do colaborador
3	○	➡	■	△	▽		Tomada de decisão
4	○	➡	□	▲	▽		Folhas de pagamento / calculo de horas extras
5	●	➡	□	△	▽		Rescisão

Fonte: Autores do trabalho, 2018.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 6.1 GESTÃO



A forma como a administração era exercida antigamente ganhou uma nova roupagem, dando lugar às pessoas que trabalham na organização. Contudo, foi partir da Revolução Industrial passa a existir o significado de trabalho. “E é no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumindo” (CHIAVENATO, 2004, p. 98).

As pessoas constituem o principal papel na organização, surgindo a necessidade de se voltarem mais a elas, e serem bem sucedidas. Com isso, a Gestão de Pessoas tornou-se uma função onde se permite não só a colaboração eficaz das pessoas, mas também dar-lhe a oportunidade para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHAVES, 2003).

E com o passar dos tempos percebeu-se que a empresa passou a olhar o funcionário como ser humano, entendeu que se tratava de um ponto principal para manter a produtividade e a qualidade dos produtos ofertados no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

A empresa FL SOFT TECNOLOGIA LTDA, busca sempre desenvolver alguns processos internos que se tornam essenciais e que fazem toda

diferença, como por exemplo, o processo de recrutamento, a empresa sempre busca aplicar questionários feitos pelos próprios colaboradores que já estão há um tempo na empresa, e isso torna mais fácil encontrar novos colaboradores com o perfil que estão buscando.

A FL SOFT se destaca por sempre investir e priorizar o colaborador, por exemplo: O plano de carreira de cargos e salários, é extremamente muito bem estruturado e organizado, sempre priorizando dar oportunidade de crescimento internamente, antes de uma contratação externa, semanalmente é dado treinamento aos colaboradores de todos os setores, semestralmente é feito uma convenção para levantamento e resultado de metas, seguido de uma confraternização, um momento muito especial para toda a equipe.

Tudo isso parte da missão e dos valores da empresa que são de extrema necessidade para que a organização como um todo, tenham uma ideia de como seguir e alcançar novos. Em relação aos indicadores de resultados, a empresa crê que pelo fato de frequentes e grandes estímulos dentro da empresa com relação à criatividade, inovação, tecnologia, e valorização de todos os colaboradores, isso já a torna uma empresa com grande potencial de destaque pela sua gestão.

## 6.2 INOVAÇÃO DE SERVIÇO

As organizações estão ficando cada vez preocupadas com as maneiras de manter-se competitivas no mercado, sendo que o cenário vem demonstrando transformações aceleradas no que diz respeito à tecnologia, o que acaba envolvendo constantemente as empresas.

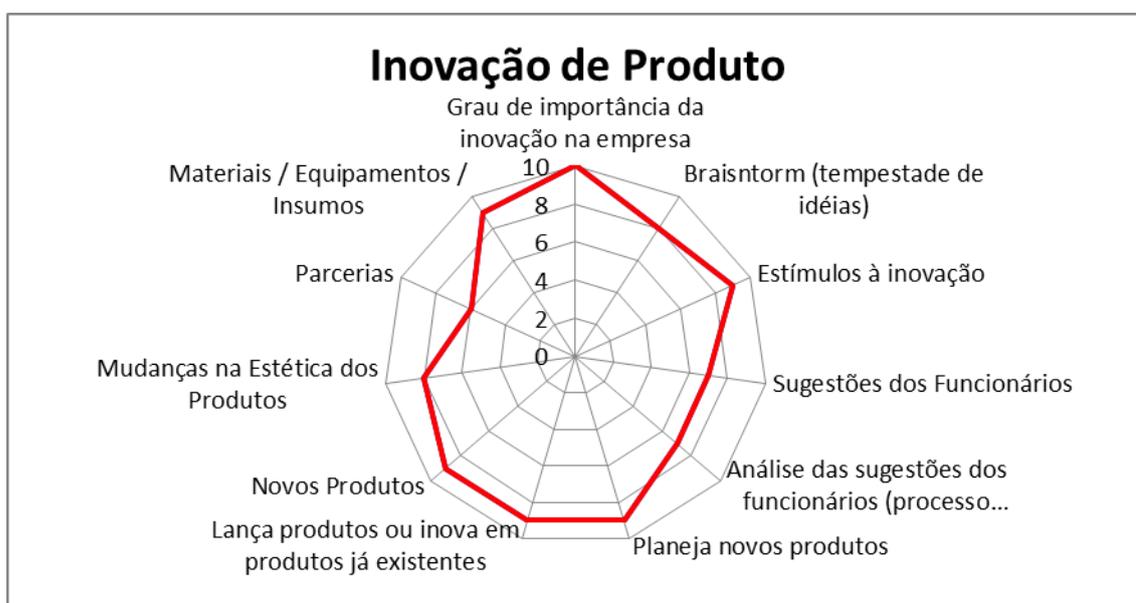
De acordo com Gonçalves (2015, p.3) a inovação é compreendida pelos empreendedores desde aquelas pequenas mudanças, quase que insignificante aos consumidores até alterações que poderão mudar o costume de vida das pessoas. Criar, inovar, é de suma importância, pois vem à transmissão de “ideias, habilidades, conhecimentos; os canais onde essas informações circulam estão em um contexto social, político e cultural”.

Inovar o processo significa buscar no que já existe, uma melhor forma para fazer o que já é feito. Quando há necessidade de mudança em processo, as pessoas estão tão focadas no modo como

determinada ação já é efetuada; que ao ser criada uma melhor forma de executá-la, fazer esta é totalmente aceita, porém, nunca pensada anteriormente (MONTEIRO, 2008, p. 83).

Para Monteiro (2008, p. 79) a inovação é um fator importante para as empresas, não importa o ramo, tanto em criar um produto ou para prestar um determinado serviço. Afinal, as organizações necessitam de criar, ter novas ideias tecnológicas, assim irá elevar seus lucros, clientes, serem mais competitivas em um mercado altamente acirrado. O empreendedorismo que tem a finalidade em criar “produtos novos ou prestação de serviços, os quais são possuidores de um ciclo até, atingirem a estabilidade, daí porque é necessário sempre estar inovando”.

**Gráfico 1 - Radar Inovação de Produtos da Empresa FL SOFT**



Fonte: Autores do trabalho, 2019.

Quando falamos em inovação, podemos falar sobre a FL SOFT. Empresa na qual busca constantemente inovar, para agregar melhorias em todos os aspectos para os seus clientes. Sempre com muitos estímulos para inovar, a FL acredita que muitas ideias podem surgir através de sugestões de seus próprios colaboradores, para melhorar ou criar novos produtos e serviços

### 6.3 MARKETING

O marketing também possui um papel social que através “ do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 30).

Diversos clientes tomaram conhecimento da empresa após a sua divulgação em redes sociais, os mesmos buscam informações de planos, e formas de contratações e após obter essas informações a empresa tem a oportunidade de fechar á venda e fidelizar o cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O marketing está cheio de desafios e riscos, as empresas precisam ficar preocupadas com a competitividade. “É essencial adquirir-se fortes habilidades em marketing para que se possa atuar no ambiente competitivo atual” (DALRYMPLE; PARSONS 2003, p. 5).

**Gráfico 2 - Radar Marketing da Empresa FL SOFT**



Fonte: Autores do trabalho, 2019.

Marketing hoje em dia é essencial para qualquer empresa de qualquer setor ou segmento. A FL SOFT, busca promover um grande marketing sobre seus serviços, principalmente por ser referência na região.

Assim como em gestão de pessoas em relação a capacitação de colaboradores, fortemente acontece a capacitação com seus vendedores, para melhorar ainda mais o marketing da empresa.

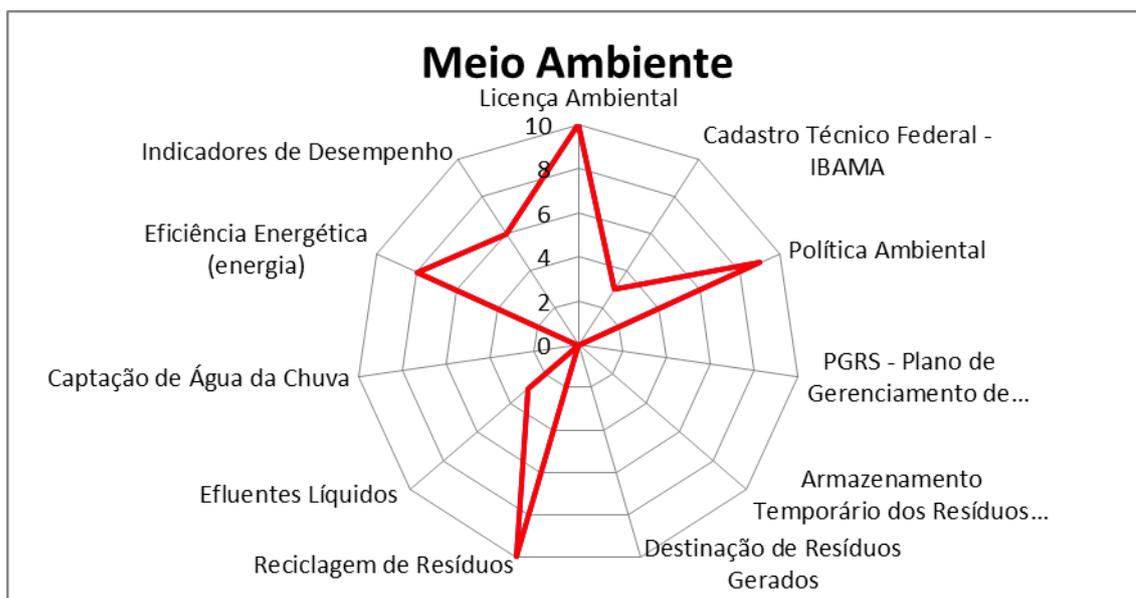
Hoje com as tecnologias ficou ainda mais fácil para empresa divulgar seus serviços, através de mídias muito usuais, como *facebook*, *whatsapp*, *instagram*. A parte de política de preços é dada uma atenção especial, até pela alta concorrência no mercado, a estratégia no momento seria lançar um produto, com um preço abaixo do mercado e ganhar com a grande quantidade de clientes.

#### 6.4 MEIO AMBIENTE

Cada vez mais a preocupação com o meio ambiente afeta a consciência social, assim, o Direito, através da Constituição Federal de 1988, reconheceu vários fragmentos a fim de que se torne um bem jurídico, tendo como base o Art. 225, que reconheceu a obrigatoriedade do equilíbrio ambiental para se alcançar uma qualidade de vida ao ser humano, mesmo porque o direito à vida é uma garantia constitucional, e o meio ambiente está diretamente relacionado com a eficiente aplicação desta (KRAEMER, 2005).

A preocupação com a questão ambiental envolve cada vez mais a sociedade devido ao crescimento da destruição das matas, dos rios, do solo, do ar, enfim de todos os recursos naturais essenciais para a vida humana. Esse aumento de degradação ambiental exigiu um controle maior por parte não só dos órgãos competentes, mas também de toda a sociedade para uma regressão, ou pelo menos, a estagnação do processo destrutivo (BUENO, 2008).

**Gráfico 3 - Radar Meio Ambiente da Empresa FL SOFT**



Fonte: Autores do trabalho, 2019.

Sobre o meio ambiente, se tratando de uma empresa de prestação de serviços, fica mais fácil ainda contribuir. Licença ambiental em dia e regularizada anualmente conforme a lei, todos os resíduos, como computadores, ou coisas do tipo que são descartadas, vai para os devidos lugares para o processo de reciclagem. Na empresa também existe lixeiras onde os colaboradores possam fazer a separação correta dos lixos. No setor financeiro e RH, todo papel é reutilizado como rascunho, sempre contribuindo com o meio ambiente.

## 6.5 PRODUÇÃO

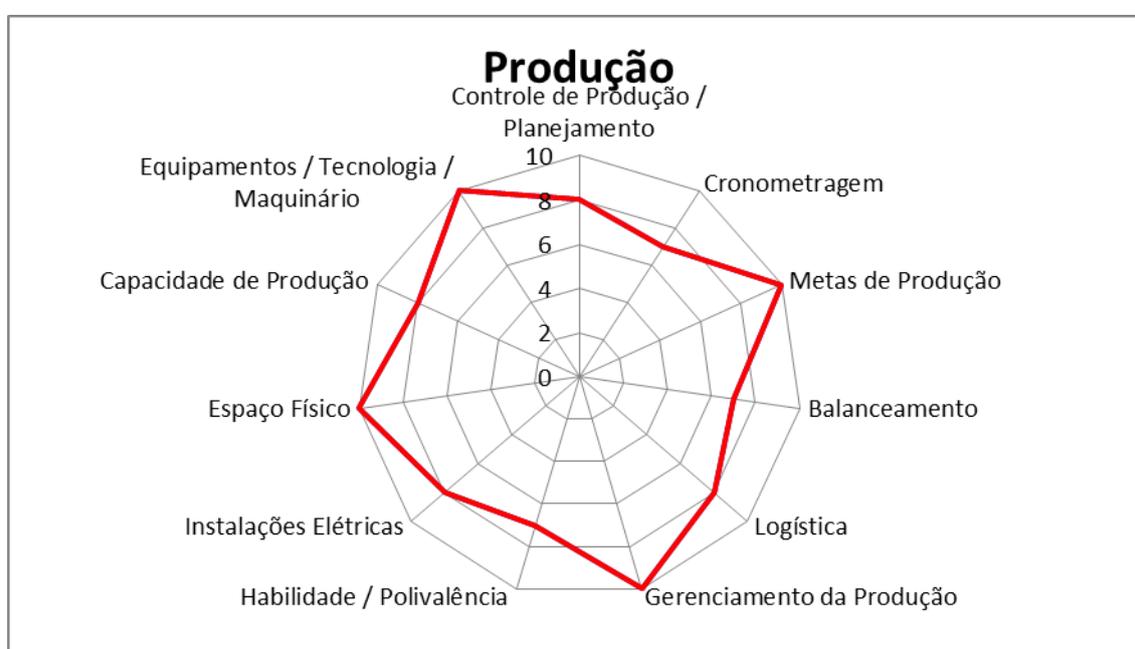
As empresas estão introduzidas em um ambiente globalizado e ativo, apresentando um crescimento expressivo da competitividade e ainda, consumidores mais exigentes. A aquisição de flexibilização na produção, sem prejuízos na eficácia na produtividade incorporados a uma gestão de gastos mais eficaz, vem tornando grandes desafios para a gestão empresarial (MARTINS; LAUGENI, 2015).

Com isso, é necessário ter conhecimento do negócio, uma panorama integral dos vários enfoques que compreendem para manter à sobrevivência das empresas em mercados intensamente competitivos que está

interligados à maneira de que maneira as organizações esquematizam e dominam seus negócios (MOREIRA, 2009).

De acordo com Martins e Laugeni (2015), as atividades desempenhadas nas empresas buscam acolher seus propósitos de curto, médio e longo prazo coligando, em muitas situações de maneira complexa. Assim, certas atividades mudam em insumos e matérias primas em produtos acabados e/ou serviços, devendo adicionar-se em preço ao produto final, com isso, é visto como um dos fatores essenciais da Administração da Produção, ou seja, utilizam para executar atividades para alcançar seus objetivos.

**Gráfico 4 - Radar Produção da Empresa FL SOFT**



Fonte: Autores do trabalho, 2019.

A prestação de serviços tem crescido significativamente, no entanto as características dos serviços fazem com que a sua gestão seja necessariamente diferente a gestão de produtos, exigindo soluções que ajudem a otimizar os serviços entregues aos clientes. A

FL SOFT procura desenvolver o melhor possível, seguindo sempre um padrão de qualidade, oferecendo 24 horas por dia um suporte técnico, caso o cliente tenha alguma dúvida ou necessite de ajuda para algum processo, a empresa também disponibiliza treinamentos presenciais para os clientes que preferirem. Tudo isso em um espaço muito bem organizado e em suas devidas condições de uso para um excelente ambiente de trabalho, e claro, contanto com metas e prazos de

atendimento diárias a serem cumpridas, isso se aplica também para o setor de vendas, que diariamente os colaboradores tem metas de vendas de serviços.

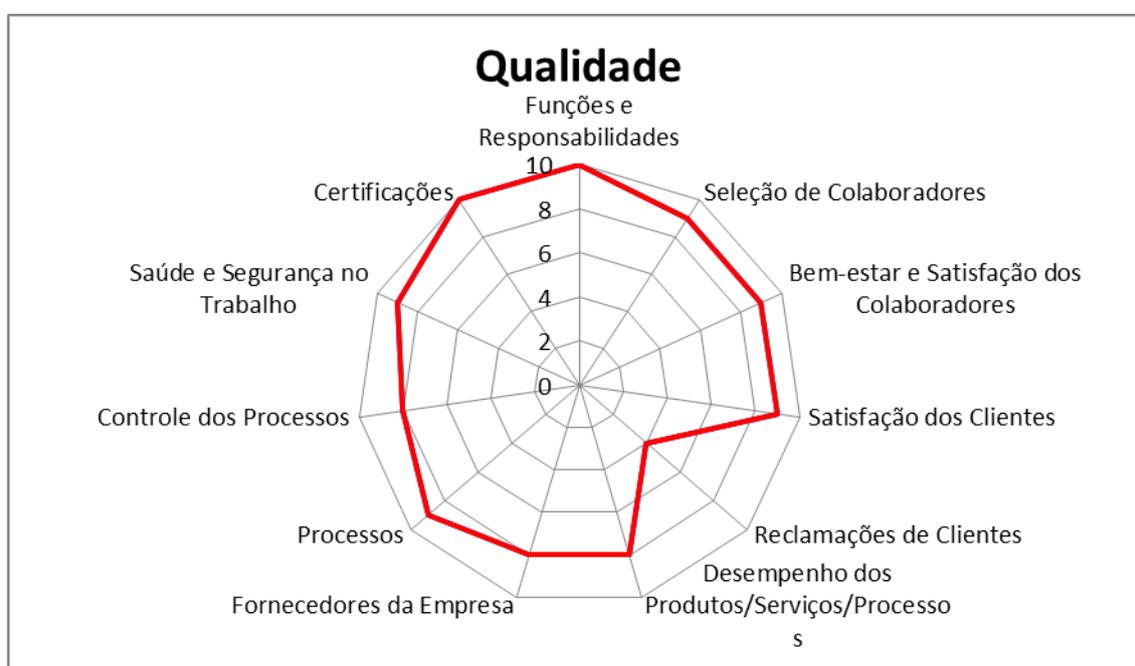
## 6.6 QUALIDADE

A idéia de qualidade foi discutida pelos filósofos gregos na concepção de Maximiano (2007, p.114) “pensaram no ideal da excelência que é a característica que distingue alguma coisa pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto.”

Para Juran (1993, p. 2) “as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história. Entretanto, os meios para obter essas necessidades sofreram imensas e contínuas mudanças”.

A importância da qualidade nas empresas não pode ser encarada somente como um diferencial, mas como uma maneira ser competitivo, procurando por novos mecanismos em satisfazer seus clientes com seus produtos e serviços, e assim, elevar suas vendas e lucros na organização (MAXIMIANO, 2007).

**Gráfico 5 - Radar Qualidade da Empresa FL SOFT**



Fonte: Autores do trabalho, 2019.

A preocupação com a qualidade dos serviços é constante. Devido a briga diária no mercado com os concorrentes, é preciso acompanhar de perto e dar

uma grande atenção a todos os processos até que o serviço final chegue ao consumidor.

A FL SOFT, ao decorrer dos anos de história, veio frisando pontos importantes dentro da organização e a qualidade seria o maior deles, a satisfação do cliente, a ponto de adquirir novamente um serviço e recomendar para as pessoas o serviço que utilizou. Para que isso aconteça, existem processos internos que contribuem demais para compreender as necessidades e até mesmo a própria satisfação do consumidor.

A empresa possui mais de 6 mil clientes, e durante o ano todo, é realizado uma pesquisa de satisfação com cada um deles, para que se possa melhorar pontos que talvez a organização não enxergue como o consumidor, também para receber feedbacks construtivos, e até apenas gratidão dos clientes.

## 7 PLANO DE AÇÃO

### 7.1 GESTÃO

A empresa FL SOFT, possui uma cultura organizacional, missão e valores muito fortes e muito presentes no dia a dia. Para deixar ainda mais visível e presente, a empresa fará com que os colaboradores de alguma forma possam fazer com que esses valores cheguem aos clientes, e dessa forma poderá ocorrer do cliente sentir mais confiança na empresa e em seus colaboradores, pelo simples fato de saber como é a gestão a cultura e política interna da empresa.

Para melhorar ainda mais a gestão da empresa e destacar o bom trabalho dos colaboradores, uma ideia seria estipular metas semanais a todos os colaboradores, criar um quadro de bons resultados em cada setor, com a finalidade de parabenizar o colaborador que foi o destaque da semana.

### 7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Uma dificuldade encontrada foi o fato da empresa seguir fielmente um nicho, no caso os sistemas desenvolvidos para distribuição e logística e emissores de notas fiscais. Alguns clientes entram em contato com a empresa por já possuírem um desses serviços, e para perguntarem e entenderem qual a possibilidade de a empresa desenvolver outro tipo de sistema que não seja nesse seguimento, pelo fato da empresa seguir fielmente com um tipo específico de serviços, acaba negando essa possibilidade ao cliente, e possivelmente a empresa acaba perdendo o cliente, pelo fato do mesmo ter encontrado no mercado concorrente, uma outra empresa que desenvolva e trabalhe com todos os tipo de sistemas.

Compreendendo um pouco mais o motivo da FL SOFT seguir com desenvolvimentos específicos, é possível enxergar a relação com a qualidade do serviço prestado, pois a concentração de colaboradores capacitados para um único tipo de serviço, conseqüentemente o conhecimento e a qualidade do serviço será superior ao de uma empresa que possui um quadro de colaboradores que desenvolvem todos os tipos sem nenhuma especialidade em determinado produto ou serviço. Neste caso, uma sugestão seria avaliar o pedido e a necessidade do

cliente, e passar por uma avaliação com os gestores da empresa, estudando a possibilidade de abrirem exceções e desenvolverem sistemas conforme o cliente solicitou, sem que atrapalhe o foco da empresa.

### 7.3 MARKETING

Sobre o Marketing da empresa, não foi necessário se aprofundar, pelo fato de ser uma empresa de tecnologia e desenvolvimento, natural que o investimento em marketing e divulgação seja muito forte dentro da organização.

### 7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

Falando sobre o Marketing Digital, não foi necessário se aprofundar para buscar novas estratégias, pois a empresa investe muito no Marketing Digital, pois se tratando de uma empresa de tecnologia, facilitou ainda mais a divulgação dos serviços em redes sociais e anúncios pela internet.

### 7.5 MEIO AMBIENTE

Na FI SOFT, não é produzido nenhum tipo de produto, apenas prestação de serviços, e isso naturalmente colabora com o meio ambiente, pois não possui estoque de nenhum tipo de material e conseqüentemente não é preciso se preocupar com descarte e poluição do meio ambiente. Mas isso não isenta das responsabilidades de contribuir, dentro da empresa todos os descartes que acontecem de algum objeto que não terá mais utilidade, como por exemplo: Computadores estragados, lâmpadas queimadas, pilhas, são descartados de forma correta e enviados para o devido lugar. Todos os lixos possuem seus devidos destinos, lixeiras todas rotuladas corretamente para o tipo de descarte. Uma grande ideia na organização que contribuirá demais com o meio ambiente, será a empresa presentear cada colaborador com uma linda caneca personalizada, evitando o uso de copos plásticos constantemente, contribuindo com o meio ambiente e também com o financeiro da empresa, não gastando mais com copos descartáveis e que não eram poucos, devido ao número de colaboradores.

## 7.6 PRODUÇÃO

Analisando a prestação de serviços, uma grande melhoria seria contratar mais colaboradores para o suporte técnico da empresa. A FL SOFT, conta com mais de 6.000 clientes e possui um suporte técnico de 17 colaboradores em turnos diferentes para realizar o atendimento solicitado. Devido ao grande congestionamento nas linhas telefônicas é nítido essa necessidade de novas contratações para aumentar o número de colaboradores para este setor.

## 7.7 QUALIDADE

A qualidade na prestação dos serviços da FL SOFT é muito alta, pelo simples fato da empresa encarar qualidade como OBRIGAÇÃO e não como um diferencial. Neste caso tivemos uma melhoria que resultou outras melhorias, a ideia de estipular metas e parabenizar o colaborador que apresentasse os melhores resultados na semana em seu setor, fez com o que a empresa enxergasse também aquele colaborador que apresentou um menor desempenho, fazendo com que a empresa olhasse com maior atenção o que estaria causando o menor desempenho e investigando se possivelmente não estaria impactando de alguma forma na qualidade da prestação de serviço da empresa.

## 8 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Quadro 5 - Cronograma das ações

ATIVIDADE	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agost	Setembro	Outubro	Novembro
Gestão			X						
Produção			X						
Marketing	X								
Estratégia	X								
Inovação	X								
Produção				X					

Fonte: Autores do trabalho, 2019.

A ideia de criar um quadro para a organização das ideias a serem aplicadas na Gestão, Produção, Marketing, Estratégia, Produção. Foram estipuladas através de ordem de urgência, ficando estipulada em determinado mês a aplicação de cada ponto a ser melhorado. Conforme a gestão da empresa acredita ser melhor, as melhorias serão implantadas entre o mês de março até novembro de 2020.

## 9 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

### 9.1 INVESTIMENTOS

No ambiente empresarial, a administração financeira passa por algumas funções importantes para a empresa, não levando em conta o tipo de atividade operacional. Nesse caso, têm-se duas decisões financeiras: decisão de investimento e decisão de financiamento. A decisão de investimento relaciona-se com as aplicações de recursos, enquanto que a decisão de investimento é a captação de recursos.

A administração financeira é importante em qualquer negócio, garantindo sua estabilidade e existência, precavendo os riscos e avaliando os resultados. Hoje em dia, muitos negócios vêm a fracassar seja pela carência de habilidade com a gestão financeira, ou ainda pela falta de experiência, bom planejamento, quesitos estes que vão se desdobrando por determinado tempo e acaba impedindo a continuidade e sequência da empresa.

Oliveira (2016) comenta que um investimento é o comprometimento de dinheiro por um determinado tempo, visando liquidações futuras que tende a pagar o processo transcorrido; os investimentos podem ser efetuados por uma pessoa, ente governamental, ou organização. Ao efetuar um investimento financeiro, é necessário analisar algumas metas, como: o tempo em que capital será investido, qual a finalidade do investimento, o risco, o panorama econômico em que se encontra a espécie de investimento, entre outros.

De acordo com Assaf Neto (2008, p. 29) o investimento significa o aumento de capital em opções que geram a ampliação efetiva da capacidade produtiva de um país, decidindo “maior capacidade futura de gerar riqueza (rendas)”.

Oliveira (2016, p. 5) enfatiza que uma empresa em relação à tomada de decisão financeira necessita de um processo no qual envolve investimento, financiamento e dividendos. No caso a decisão de investimento é analisada como a mais importante, pois compreende a identificação, cálculo e opção da melhor escolha de alocação de soluções apropriada de obter o maior resultado no futuro. “A decisão acertada não é aquela que gera um resultado econômico futuro, mas a que gera o maior resultado econômico futuro possível”. Porém, a decisão de investimento compreende um risco, pois existe um nível variável de dúvida

relacionada “à realização futura de lucros, o que demanda estudos probabilísticos e estatísticos para a avaliação da relação risco retorno”.

Segundo Assaf Neto (2008), os mercados financeiros proporciona uma sucessão de mecanismos financeiros com diferentes níveis de risco e retorno, o que permite o ajustamento das escolhas aos variados aspectos de risco dos investidores, com isso, o investidor possui uma grande diversidade de investimentos, de pequeno a grande risco que vai de acordo com o investidor.

Deste modo, a finalidade das empresas é aquisição de lucros, entretanto é necessário ter um bom planejamento, através de investimentos, formas de domínios e rentabilidade, pois uma vez não tendo essas preocupações a empresa não obterá o sucesso no mercado, e, verificando que existe um mal gerenciamento administrativo devido a carência de planejamento bem estruturado, ocasionará grandes problemas em obter novos recursos, por não ter reserva de capital para prover tais empecilhos localizadas no transcurso da existência da empresa.

## 9.2 CUSTOS

O conhecimento dos custos é importante para ter noção se determinado produto é lucrativo ou não, e se é possível minimizar seus custos. O custo é uma demonstração monetária que precisa ter uma menor quantidade final, adequada, lucrativa de produtos ou serviços para repor uma maior quantidade inicial de insumos e consumos do próximo ciclo (BERTÓ; BEULKE, 2005).

O Custo é considerado indispensável para uma empresa, a ele é conferido uma grande importância devido a seu alcance e mudanças nas diversas fases do processo de invenção de um produto ou serviço. Assim, os custos vêm a ser o valor de alteração patrimonial qualitativa, incidida no ciclo operacional interno de uma empresa (BRUNI, 2006).

Bertó e Beulke (2005) comentam que os custos diretos precisam estar em cada unidade vendida. Têm-se como exemplos nos custos concernentes à aquisição da mercadoria ou emprego de material direto no processamento industrial de bens, nas despesas relativas às vendas, como ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), PIS, COFINS, etc e nas despesas financeiras do giro.

Para Bertó e Beulke (2005) os custos fixos permanecem sem alteração em relação ao volume de atividade, dentro dos limites de capacidade, ou seja, não se alteram devido ao crescimento ou retração ao volume dos negócios dentro desses limites.

De acordo com Bruni (2006) custo variável é aquele que acontece em detrimento da quantidade fabricada, por exemplo: matéria-prima, combustível, mão-de-obra para produção.

Existem alguns tipos de custos como: custo direto, indireto, fixo, variável.

### 9.2.1 Custos Diretos

São aqueles custos (ou despesas) que tem a capacidade de ser percebido com o elemento de custeio. Para realizar sua identificação, não precisa de rateio, pois eles são empregados diretamente ao produto fabricado de acordo com o processo produtivo da empresa. Exemplo: matéria prima usada na fabricação de produto (CRUZ, 2010).

### 9.2.2 Custos Indiretos

Diferentemente dos custos diretos, os custos indiretos já não tem tanta facilidade na sua identificação em relação ao seu objetivo de custeio. Muitas, vezes, são devidas por não ter tanta importância alguns custos são colocados aos produtos do custeio por meio de rateios. Os custos indiretos abrangem aqueles empregados indiretamente sendo preciso a verificação do rateio para identificá-los ao produto. “Exemplos que se pode citar são: salários do pessoal da fábrica e a energia utilizada na produção da fábrica” (CRUZ, 2010, p. 1).

### 9.2.3 Custos Fixos

Os custos fixos são assim designados por não alterarem, quando há um acréscimo ou redução na quantidade fabricada, o que difere dos custos variáveis, os custos fixos não são comprometidos pelas mudanças da atividade, ele

independem da produção para qualquer tipo de atividade executada. Exemplos: limpeza e conservação, aluguéis de equipamentos entre outros (CRUZ, 2010).

#### 9.2.4 Custos Variáveis

Alteram conforme a produção proposta, ao passo em que há modificações na produção há também mutações simetricamente em relação aos custos indiretos, sendo decisivos quanto ao estágio em que se depara o processo produtivo. Exemplo: Bônus por produção aos funcionários, horas extras, entre outros (CRUZ, 2010).

O mercado empresarial está cada dia mais competitivo, onde as empresas encontram-se atentas em manterem-se no mercado e buscar fazer a diferença no ramo em que atua. Desse modo, é preciso cada vez mais, ter uma boa gestão de custo, sendo uma das formas de sobressair em relação aos concorrentes.

### 9.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO

Oferecer um controle econômico-financeiro dos negócios é elemento essencial para o prosseguimento de qualquer empreendimento, e nessa situação, tal controle ocorre também por meio da contabilidade que traz dados confiáveis que manterão as demonstrações contábeis verificadas como apoio aos processos decisórios nas organizações.

Segundo Assaf Neto (2008), a demonstração de resultados do exercício (DRE) visa, apenas, verificar os resultados (lucro ou prejuízo), em certo exercício social; após, esse resultado é remanejado para as contas do patrimônio líquido. O lucro (ou prejuízo) é decorrência de receitas, custos e despesas incididos pela empresa em um determinado período.

A Demonstração do Resultado do Exercício é um demonstrativo relevante para os administradores, no qual inclui informações importantes registrados na sua estrutura que são empregados para a tomada de decisão. Vem a demonstrar lucros ou prejuízos capitalizados no decorrer de certo tempo (PADOVEZE, 2015).

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) por ter uma estrutura possuidora de normas a ser seguida, que foi determinada pela Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404/1976, traz em seu artigo 187 o seguinte:

Art. 187: A demonstração do resultado do exercício discriminará: I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos; II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto; III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais; IV - o lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais e o saldo da conta de correção monetária (artigo 185, § 3º); IV - o lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais; (Redação dada pela Lei nº 9.249, de 1995) IV - o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; (Redação dada pela Medida Provisória nº 449, de 2008) IV - o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009) V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto; VI - as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social (BRASIL, 1976).

Para Marion (2009), a DRE é um demonstrativo contábil que traz dados pertinentes analisando despesas e receitas para a tomada de decisão, no qual uma de suas funções é de conferir as despesas efetuadas, bem como as receitas auferidas pela empresa no ano. Assim, sendo uma forma de definir todas as operações individualmente, em suas categorias a que pertencem.

A DRE por ser um mecanismo financeiro obrigatório, precisa ser publicada ordenadamente nos anos fiscais. Sendo uma demonstração vital, precisa ser preparada por todas as empresas, sem levar em consideração seu tamanho, pois irá mostrar o lucro ou prejuízo do ano em questão para as empresas em geral. Em relação às empresas de companhias abertas, com ações nas bolsas de valores, são preciso realização da demonstração no tempo de três meses. Para fins societários e fiscais, a obrigatoriedade é anual (PADOVEZE, 2015).

Por meio da estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) pode-se visualizar a posição concreta da empresa e assim, adquirir informações contábeis e gerenciais na tomada de decisão. É uma maneira básica para verificar a rentabilidade da empresa, bem como um diagnóstico das

demonstrações financeiras, pois devido às informações quanto aos custos e despesas e receitas e desta forma, poder estudar estratégias para aquisição de recursos dos negócios.

#### 9.4 BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial traz uma visualização da situação da empresa, sendo que as informações incidentes nessa demonstração possibilita ao indivíduo verificar como estão seus bens, direitos e obrigações, por meio do Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

O Balanço Patrimonial é uma descrição contábil produzido depois do registro das movimentações financeiras de uma empresa em certo período. Essa demonstração científica como está a situação patrimonial de uma empresa, sendo possível verificar seus investimentos e seus recursos, como são angariados (IUDÍCIBUS, 2008)

Através do Balanço Patrimonial tem-se a possibilidade de ter conhecimentos de todos os bens, direitos e obrigações em certo tempo, compreender as fontes de recursos da empresa; possibilitar que a empresa possa ter um planejamento tributário, ou seja, possibilita que a empresa tenha um panorama de sua evolução para ações no futuro (IUDÍCIBUS, 2008).

Braga (2009) comenta que o Balanço Patrimonial proporciona melhor visualização quanto ao equilíbrio do patrimônio, no é preciso ser preparado com exatidão para adquirir informações que mostrem a realidade da empresa correspondendo sempre os princípios contábeis.

O Balanço Patrimonial abarca várias categorias aonde as contas são agrupadas com a intenção de promover o conhecimento e diagnóstico da situação financeira da empresa. De acordo com Braga (2009) as contas do Ativo são posicionadas em ordem decrescente de execução ou conversibilidade (grau de liquidez) e as contas do Passivo e Patrimônio Líquido em ordem decrescente de exigibilidade.

Iudícibus (2008) comenta que o Balanço Patrimonial reproduz a posição do patrimônio da empresa em certa situação, ocasionalmente no final ano ou época já determinada. O ativo por serem os bens e direitos da empresa divide-se

em ativos circulantes, sendo aqueles de alta rotação, exemplo, os valores em caixa. Enquanto o ativo não circulante, é ativo realizável a longo prazo.

Balanço Patrimonial é um importante instrumento na verificação gerencial da situação do negócio, e ainda é uma norma obrigacional dentro da empresa. Deste modo, gestores que sabem entender podem obter várias expectativas a respeito da empresa, e arquitetar estratégias futuras. O Balanço Patrimonial divide-se em dois grandes grupos, o Ativo e Passivo, cada um possui contas exclusivas dentro da contabilidade, porém, todas com sua relevância para o sucesso do empreendimento.

## 9.5 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um instrumento de gestão empregado para o registro trazendo as movimentações que acontecem no dia-a-dia da empresa. Tófoli (2008, p. 69) comenta que este mecanismo trabalha “como uma agenda sofisticada, onde são registrados todos os recebimentos esperados e pagamentos programados, num certo período”.

O fluxo de caixa é usado por muitos gestores por ser funcional, podendo ser preparado conforme as necessidades de acordo com a empresa e aqueles que não utilizam estão sujeitos aos perigos das fragilidades do mercado. “A sua adoção possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações” (SILVA, NEIVA, 2010, p. 24).

Para uma empresa manter-se no mercado está sujeito da disponibilidade de dinheiro. Uma vez faltando o montante no momento desejado pode ser terminante ao fracasso. Nesse sentido, o fluxo de caixa vem a possibilitar um bom planejamento e ainda manter controle dos recursos financeiros, no qual, em situação gerencial, imprescindível no processo de tomada de decisões financeiras (TÓFOLI, 2008).

A demonstração do fluxo de caixa traz a procedência das entradas no caixa, e a aplicação do dinheiro que saiu do caixa em certo tempo, e, bem como o resultado do fluxo financeiro, deste modo, mencionar sobre o fluxo de caixa, trata-se a parte financeira da empresa, verificando a composição das contas a receber e das contas a Pagar, trazendo em que estão se encontra a parte econômica da

empresa. Assim poderá ter rapidez e segurança quanto às atividades financeiras e instrumentos essenciais para gerir adequadamente a empresa (SILVA, NEIVA, 2010).

Como controle de despesas e principalmente nas tomadas de decisões, o fluxo de caixa é eficaz, com a intenção de demonstrar como anda a situação financeira da organização por meio de diagnóstico financeira. Assim, o administrador precisa analisar os resultados adquiridos para uma atuação admissível e eficiente.

## 9.6 INDICADORES FINANCEIROS

### 9.6.1 Índices de Liquidez

A liquidez de uma organização representa a habilidade de, em certa situação, retribuir a suas obrigações de curto prazo por meio da realização de seus ativos, de outra forma, a liquidez significa a capacidade da organização em modificar bens em dinheiro, comercializando, para realização de pagamentos em curto prazo, intui-se em até doze meses. Estando em qualquer investimento, a liquidez é essencial para obter um planejamento financeiro adequado, ele demonstra o quanto a empresa tem capacidade de efetuar suas obrigações sem a ter de buscar por outros fundos (TÓFOLI, 2008).

Os índices de liquidez tem o objetivo de analisar a capacidade de pagamento que a empresa tem conforme suas obrigações com terceiros expondo o estado da situação financeira, assim, sua finalidade essencial é verificar o nível de solvência averiguando a base financeira da empresa para liquidar seus compromissos. O Índice de Liquidez “é utilizado para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, [...] está capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando: Longo Prazo, curto prazo ou prazo imediato”. Os índices de Liquidez podem ser subdivididos em: Índices de Liquidez Corrente ou Índice (LC), Índice de Liquidez Seca (LS), Índice de Liquidez Geral (LG) e por fim Índice de Liquidez Imediata (LI) (MARION, 2009, p. 71).

O estudo usado nos índices são cálculos adquiridos por meio de fórmulas criadas, para certos fins de resultado, mas não precisam ser estudadas separadamente e comparativa, além de averiguar e avaliar administração da

empresa no geral, para poder aproximar-se de uma conclusão mais adequada e benéfica.

#### 9.6.1.1 Liquidez corrente

De acordo com Morante e Jorge (2008) a liquidez corrente serve para ser a disponibilidade de dinheiro para saldar os débitos em curto prazo, consideram-se todos os ativos e passivos.

Pode ser obtida pela fórmula:

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

Conforme comenta Ludícibus (2008), a liquidez corrente é vista como o melhor índice de liquidez da empresa, pois ele lista o quanto de dinheiro a empresa dispõe, de imediato e conversíveis em curto prazo, com relação às dívidas de curto prazo.

#### 9.6.1.2 Liquidez seca

Em relação à liquidez seca (LS) determina o quanto a organização tem capacidade de saldar suas obrigações examinando os ativos, no entanto, não considerando o estoque mesmo que necessário sua saída para se analisar dinheiro, e passivos (MARION, 2009).

Morante e Jorge (2008) comentam que o Índice de Liquidez Seca (LS) presume a capacidade de liquidação de uma organização a curto prazo, contudo, não considera o valor do estoque para este cálculo. Sua fórmula pode ser simbolizada da seguinte forma:

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoque}}{\text{passivo circulante}}$$

#### 9.6.1.3 Liquidez geral

O índice de Liquidez Geral (LG) tem o objetivo de proporcionar a capacidade de liquidação de uma empresa a longo prazo. Para, Marion (2009), este

índice considera tudo o que ela transformará em dinheiro (a Curto e Longo Prazo), incluindo-se com tudo o que já admitiu como dívida (a Curto e Longo Prazo).

$$\text{Índice de liquidez geral} = \frac{\text{ativo circulante} + \text{realizações em longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{exigível em longo prazo}}$$

O Índice de Liquidez Geral, no entendimento de Morante e Jorge (2008) mostra como anda a situação financeira a longo prazo da empresa. Por meio desse índice os gestores financeiros tem como verificar a capacidade da empresa como saldar suas dívidas em logo prazo.

Para Braga (2009, p.164) “este quociente indica a capacidade financeira da empresa para solver todos os compromissos para com seus credores de curto e longo prazo (passivo)”.

Não é relevante analisar os níveis de liquidez separadamente, e sim em grupo. O ativo geralmente está em estocagem ou empregado em investimentos, onde muitas vezes não é possível averiguar de forma isolada. Assim, depois de analisar a liquidez, os índices mostrarão quando terá momentos de fartura ou carências de recursos, assim será possível tomar medidas necessárias para que a organização não venha se tornar insolvente.

## 9.6.2 Índices de Endividamento

Os índices de Estrutura de Capital trazem o nível de endividamento da organização em relação à procedência do capital investido, considerando terceiro ou próprio, conseqüente se a origem é maior pode presumir que a empresa tem elevado investimento dos sócios, ou encontra-se endividada caso os terceiros esteja em maior número (MORANTE; JORGE, 2008).

### 9.6.2.1 Índice de endividamento

A composição de endividamento apresenta quanto à empresa tem que dar pagamento em curto prazo em relação às obrigações. Pode ser adquirida pela fórmula:

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante} / \text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{100} \times$$

O índice de endividamento de acordo com Marion (2009) pode-se analisar se a empresa emprega mais recursos de terceiros ou de seus proprietários. Através desses indicadores analisa o grau de endividamento da empresa. Os Ativos da empresa significam financiamento de recursos e são custeados por Capitais de Terceiros (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante) e por Capitais Próprios (Patrimônio Líquido).

Deste modo, compreende que os Índices de Endividamento regulam o quanto de dinheiro originário de terceiros está sendo utilizado pela empresa para produzir lucros.

#### 9.6.2.2 Índice de cobertura de juros

O índice de cobertura de juros trata-se de índice de débito e de rentabilidade utilizado para estabelecer com que destreza uma empresa pode amortizar juros sobre seu débito pendente. O índice de cobertura de juros pode ser computado dividindo o lucro de uma empresa antes de juros e impostos (EBIT) no decorrer certo período pelas liquidações de juros da empresa devidos no mesmo período (MARION, 2009).

Sua fórmula:

$$\text{ICJ} = \frac{\text{EBIT}}{\text{J}}$$

Basicamente, o índice de cobertura de juros vem a medir quantas vezes uma empresa conseguiria dar pagamento de juros com suas receitas disponíveis. Ou seja, vem a medir a margem de garantia que uma empresa tem para saldar juros no decorrer de certo tempo, no qual a empresa necessita para continuar a viver no futuro.

### 9.6.3 Índices de Atividade

O índice de atividade tem a finalidade de mensurar as várias durações de um ciclo operacional que compreende todos os ciclos operacionais característicos de uma empresa, que incluem a aquisição de um insumo básico até o recebimento as vendas efetuadas (MARION, 2009).

Os indicadores de atividade são utilizados na análise financeira de uma empresa e tem a capacidade para medir a rapidez com que inúmeras contas são transformadas em vendas ou caixa. Entre os indicadores mais usados estão: giro de estoques, giro de caixa e período médio de cobrança, entre outros.

#### 9.6.3.1 Prazo médio de recebimento

O Período médio de recebimento (PMR), também chamado de período médio de cobrança (PMC), é utilizado para analisar as contas a receber sendo calculado por meio da divisão sobre as contas a receber pelas vendas médias cotidianas para descobrir o indicador de dias de vendas que estão atrelados em duplicatas a receber (MARION, 2009).

$$\text{PMR} = \frac{\text{Duplicatas a receber} \times 360}{\text{Receita de Vendas}}$$

Deste modo, mostra a o período médio que a empresa precisa aguardar, depois de efetuar uma venda, antes que auferir o dinheiro, ou seja, é o tempo médio da cobrança (MARION, 2009).

#### 9.6.3.2 Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento pode ser selecionado conforme a necessidade do fornecedor e do cliente (PADOVEZE, 2015).

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Fornecedores ( Duplicatas a Pagar)}}{(70\% \text{ dos custos de mercadores vendidas}) / 365}$$

O preço das compras brutas precisa ser removido de registros interno, sendo que não estão manifestos nas demonstrações contábeis de publicação obrigatória em se tratando de casos de indústrias. (MARION, 2009)

#### 9.6.3.3 Giro do estoque

O giro de estoque é o parâmetro responsável por evidenciar a atuação de um estoque, mencionando a maneira unificada da sua qualidade em relação à emprego de recursos estocados. Esse indicador é utilizável em qualquer tipo de estoque, não levando em consideração o seu tamanho ou complexidade. Giro dos estoques está atrelado a bens e resultado que indicam prazos para renovação de bens em um curto tempo. A observação do giro trás dados a respeito das políticas da empresa, tendo como por exemplo, financiamentos, estocagem, compras (PADOVEZE, 2015).

Marion (2009) comenta que para calcular o giro de estoque, é preciso ter conhecimento sobre o valor da variável conhecida como média de estoque, no qual precisa ser avaliada pela quantidade de produtos e pelo valor dos produtos. Pelo seu cálculo divide-se o custo de mercadoria comercializada pelo estoque. Em relação a idade média do estoque, sua divisão é através do total de dias (365) pelo indicador do giro de estoque.

$$\text{Giro dos Estoques} = \frac{\text{Custos de mercadorias (produtos) vendidos}}{\text{Estoques}}$$

O giro de estoque (GE) assim sendo pode ser classificado como uma condição de investimento, no qual o administrador financeiro deve estar cauteloso ao giro de estoque, averiguando custo/benefício. Assim quanto maior for o giro de estoque seu lucro também será maior.

#### 9.6.3.4 Giro do ativo

Indicadores de retorno sobre o investimento, retorno sobre as vendas e retorno sobre o capital próprio. Dentro dos indicadores- tem-se o indicador Giro do Ativo (GA), sendo um dos principais indicadores da empresa. Determina

conexão entre as vendas do período e os investimentos totais realizados na empresa, sendo significados pelo ativo médio (PADOVEZE, 2015).

Esse indicador mostra a capacidade da empresa em utilizar todos seus ativos para promover vendas, ou seja, a empresa utiliza todo seu patrimônio financeiro, buscando a melhor forma de investimento, e com isso faz com que o giro venha oferecer melhores lucros (PADOVEZE, 2015).

Constitui uma relação entre as vendas do período e os investimentos totais realizados na empresa, que estão simbolizados pelo ativo médio (MARION, 2009).

Para calcular o giro do ativo utilizamos da seguinte fórmula:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas (Receita Operacional Líquida)}}{\text{Ativo Total}}$$

Sabe-se que para um negócio obter sucesso em seu empreendimento é preciso ter vendas proporcionais de acordo com o a soma de investimentos adquiridos pela empresa. Deste modo, o giro do ativo trata-se de quanto maior consistir às vendas mais recursos estarão disponíveis para poder investir no Ativo da empresa.

#### 9.6.4 Índices de Rentabilidade

O Índice de Rentabilidade associa com os resultados da liquidez, da atividade e do endividamento em relação aos resultados operacionais da organização. Esse indicador permite desempenhar uma confrontação entre o lucro líquido com as vendas líquidas do período (GITMAN, 2004).

Para Padoveze (2015) o índice de rentabilidade trata da capacidade econômica da empresa, onde o gestor da empresa tem a capacidade de analisar o status econômico empresarial bem como o capital investido.

Gitman (2004) entende que o índice de rentabilidade tem o objetivo em averiguar a atuação da empresa, sendo que todos os índices de lucratividade devem estar em consenso para que a empresa não caminhe ao fracasso.

Assim sendo, os índices de rentabilidade buscam demonstrar qual foi a rentabilidade dos capitais investidos na empresa.

#### 9.6.4.1 Margem de lucro bruto

As margens de lucro bruto apresentam um nível de eficiência da administração de uma empresa para utilizar matérias e mão de obra no desenvolvimento da produção, no qual os custos de mão de obra aumentam rapidamente. Existe a possibilidade que a margem de lucro bruto se limite, a menos que a empresa reposicione esses custos aos clientes elevando o preço (MARION, 2009).

Para encontrar a margem de lucro bruto utiliza a seguinte fórmula:

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita de vendas}} \times 100$$

Uma forma de notar se esses custos estão em descompasso é contestar com a margem de seus concorrentes. Caso as margens dos concorrentes forem altas, a empresa pode estabelecer que precise alcançar maior domínio dos custos de materiais e de mão de obra. (PADOVEZE, 2015).

#### 9.6.4.2 Margem de lucro operacional

A margem de lucro operacional de acordo com Padoveze (2015) tem como objetivo analisar o ganho operacional da empresa relacionado a seu faturamento líquido. Através da margem operacional existe a possibilidade de verificar os lucros adquiridos pela empresa.

A margem de lucro operacional utiliza a seguinte equação:

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita de vendas}} \times 100$$

Gitman (2004, p.122) comenta que o lucro operacional é puro, pois “ignora quaisquer despesas financeiras ou obrigações governamentais (juros ou impostos de renda) e considera somente os lucros auferidos pela empresa em suas operações”. Assim, a margem de lucro operacional tem a obrigação em proporcionar eficiência à empresa, por meio das receitas líquidas.

#### 9.6.4.3 Margem de lucro líquido

Qualquer tipo de empresa precisa de resultados, com isso, a margem de lucro líquido é de grande relevância para o ambiente empresarial. A margem de lucro líquido é o que resta após o custo de mercadoria comercializada, outros custos variáveis e custos fixos são deduzidos da receita de vendas (MARION, 2009).

A margem líquida é obtida através da seguinte fórmula:

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido do exercício}}{\text{Receita de vendas}} \times 100$$

A Margem de Lucro Líquido tem o objetivo de medir a percentagem individualmente à venda que sobrou. Essa margem líquida vem a demonstrar o sucesso da empresa no quesito da lucratividade referente a venda (GITMAN, 2004).

A margem líquida pode ser entendida como um índice usado para a realização do estudo financeiro da empresa, e assim verificar de que forma encontra-se seu investimento empresarial.

#### 9.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

Segundo Padoveze (2015) o retorno sobre o ativo (ROA) é a medição do lucro por real em ativos. A taxa de retorno sobre o ativo total é estimada pelos gestores como uma maneira de avaliar a eficácia da empresa relacionada aos lucros e os ativos.

O índice é calculado empregando a seguinte fórmula:

$$\text{Retorno sobre o Ativo Total} = \frac{\text{Lucro do exercício}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Gitman (2004) menciona que o índice que demonstra o retorno obtendo com o dinheiro empregado pela empresa em ativos num certo período. O lucro operacional está atrelado com os resultados da empresa antes das despesas financeiras.

Índice de apreciação financeira que mede o lucro causado pela utilização dos ativos da empresa e que muda muito, dependendo da atividade em que a empresa opera. Deste modo este indicador pode ser analisado/calculado como sendo o quociente entre o lucro líquido adquirido pela empresa e seus ativos totais.

#### 9.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

O Retorno do Patrimônio Líquido demonstra o regresso do capital próprio empregado na empresa. Sendo que, os gestores são as pessoas mais interessadas em acompanhar todo o comportamento financeiro da empresa.

De acordo com Assaf Neto (2008, p. 126), o Índice Retorno sobre o Patrimônio Líquido “mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários”.

Para calcular o retorno sobre o patrimônio líquido, usa-se a seguinte fórmula:

$$\text{Retorno sobre Patrimonio Líquido} = \frac{\text{Lucro do exercício}}{\text{Patrimonio Líquido}} \times 100$$

De acordo com Assaf Neto (2008, p. 231) Retorno do Patrimônio Líquido “[...] deve ser comparado sempre com a taxa de retorno mínima exigida pelo acionista”. Sendo assim, todo investimento deve ser realizado de forma consciente.

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido – ROE mensura a rentabilidade de uma organização ao mostrar o quanto de lucro ela produz com o dinheiro colocado dentro da empresa pelos sócios.

#### 9.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é um índice de garantia do negócio, pois evidencia o quanto é preciso vender para que as receitas se mantenham igualitárias aos custos. O Ponto de Equilíbrio tem como vantagem em possibilitar o exame dos riscos (MARION, 2009).

A constituição entre os gastos fixos e os gastos variáveis pode evidenciar qual grau a empresa está exposta aos perigos em se tratando de negócio, de modo, se a empresa tenha ou não a rapidez ou a possibilidade em ajustar seus gastos para suportar o desempenho diante da concorrência e sustentar suas margens de lucros competitivas (PADOVEZE, 2015).

Para se identificar o Ponto de Equilíbrio é preciso localizar a Margem de Contribuição, que servirá para prover juntamente aos outros gastos do negócio. Representada da seguinte forma:

$$MC = PV - ( CV + DV )$$

\_\_\_\_\_

Onde:

MC = Margem de contribuição;

PV = Preço de Venda ou Receita. Bruta Total;

CV = Custo variável ou Custo das Mercadorias Vendidas(CMV);

DV = Despesa variável.

O emprego do ponto de equilíbrio tem a capacidade de atuar de maneira eficiente no planejamento da administração empresarial, verificando possíveis desordens incididos, movimentos positivas ou negativas nos vários elementos que o compõem, deste modo, permitir análises e correções, quando for preciso, em tempo hábil a fim de restaurar os resultados negativos e aperfeiçoar os desejados para futuros períodos.

## 9.8 REALIDADE X PROJEÇÕES

Segundo Gitman (2004) a previsão de vendas é o principal predicado em um planejamento financeiro em curto prazo, pois esse planejamento concentra-se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho retratou de modo claro acerca de alguns assuntos de total relevância para a administração da Empresa FL Soft Tecnologia Ltda. Dentro desse sentido procurou analisar de forma clara o segmento em que a empresa atua. Visto que a tecnologia está em constantes evoluções, sendo assim, seus gestores/administradores precisam estar atentos aos novos produtos lançados ao mercado que possuem grande simetria.

Desta forma seus gestores/administradores precisam executar alguma estratégia que venham de encontro com as mudanças do comportamento dos clientes (mercado consumidor), pois cada informação coletada precisa ser averiguada com toda cautela e se possível executar estratégias que venham agregar vantagens para a empresa em destaque. Visto que o (mercado concorrente) pode utilizar-se de informações deficientes e se sobressair, enquanto que o (mercado fornecedor) é elencado como um grande aliado da empresa estudada.

Ao analisar a análise estratégica da empresa, foi possível destacar as oportunidades e ameaças por meio da análise SWOT, vantagens e desvantagens através da Matriz BCG e por fim, retratar alguns importantes como a penetração do mercado, desenvolvimento do mercado e do produto além da diversificação. Ambas as estratégias estão em evidência com a Análise ANSOFF.

Portanto, com todas as informações levantadas é possível identificar as oportunidades que a Empresa FL Soft Tecnologia Ltda., possui e trabalhar em cima dos pontos que sejam possíveis, como melhorar a gestão da empresa, entender ainda mais sobre o mercado concorrente podendo se beneficiar através disso e se tornar ainda mais forte buscando constantemente evoluir

Quanto ao ganho acadêmico, a ligação entre teoria e prática se faz fundamental na inserção do aluno pesquisador no mercado de trabalho, ampliando seus conhecimentos através de atividades prática, contribuindo para o crescimento profissional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Maria de Fátima Lima Chaves Figueiredo de. **Tecnologia da informação (TI) e o desempenho competitivo das organizações**. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2013. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3123.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3123.pdf). Acesso em: 12 jul. 2019.

AMORIN, Diego Felipe Borges de. **Softwares de sistemas e de aplicações livres: benefícios e limitações no uso dessas tecnologias nos negócios**. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/dfba\\_artigo.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/dfba_artigo.pdf) Acesso em: 16 abr. 2018.

ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. **Organização sistemas e métodos: e as tecnologias de Gestão Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERTÓ, Dalvio José e BEULKE, Rolando. **Gestão de custos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

BRASIL. **LEI 6.404/76 – Lei das Sociedades por Ações**. Disponível em: [.http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm) > Acesso em: 22 maio 2019.

BRASILEIRO, Alessandra de Falco; MORANDI, Thiago de Andrade. As forças e estratégias de Michael Porter no ramo audiovisual: estudo de caso de uma produtora de São João Del-Rei (MG). **Revista Iniciacom**. Vol. 6, Nº 1, 2014. Disponível em: [www.portcom.intercom.org.br > index.php > iniciacom > article > download](http://www.portcom.intercom.org.br/index.php/iniciacom/article/download). Acesso em: 12 jul. 2019.

BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de custos, preços e lucros**. São Paulo: Atlas, 2006.

BUENO, Laura Machado de Mello. Reflexões sobre o futuro da sustentabilidade urbana com base em um enfoque socioambiental. **Cadernos Metrópole**. 2008. Disponível em: [http://web.observatoriodasmetrosoles.net/download/cm\\_artigos/cm19\\_122.pdf](http://web.observatoriodasmetrosoles.net/download/cm_artigos/cm19_122.pdf). Acesso em: 07 set. 2019.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CHAVES, Carla Simão. **Socialização organizacional o processo de integração de novos servidores na câmara dos deputados.** Universidade de Brasília. Câmara dos Deputados. 2003. Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial Brasília. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br>> Acesso em: 05 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7.ed. rev. Atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COLDIBELI, Larissa. **Veja softwares que ajudam pequeno empresário a melhorar gestão.** 2013. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2013/10/08/veja-softwares-que-ajudam-pequeno-empresario-a-melhorar-gestao.htm>. Acesso em: 22 ago. 2019.

CONTABILIDADE OLÍMPIA. **Como abrir uma empresa consultoria em desenvolvimento! Abrir empresa de desenvolvimento e programação em informática.** 2012. Disponível em: <http://www.contabilidadeolimpia.com.br/abrirempresa/abrirempresadedesenvolvimentoodesoftware>. Acesso em: 22 ago. 2019.

CRUZ, J. A. W. **Métodos de custeio.** 2010. Disponível em: [http://junecruz/aulas\\_mp3/31141647ca5c5dd37b22feff5c0a5d9d.pdf](http://junecruz/aulas_mp3/31141647ca5c5dd37b22feff5c0a5d9d.pdf)>. Acesso em: 22 maio. 2019.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DAYCHOUM, Merhi. **40 + 4 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 3ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DALRYMPLE, Douglas, J; PARSONS, Leonard, J. **Introdução à administração de marketing** 2 ed. Rio de Janeiro, LTC, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FARIA, Carolina. **Tipos de fluxogramas.** 2005. Disponível em: [https://www.infoescola.com/administracao/\\_tipos-de-fluxogramas/](https://www.infoescola.com/administracao/_tipos-de-fluxogramas/). Acesso em: 18 set. 2018.

FRANCESCHI, Alessandro de. **Administração e organização do trabalho**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria ; Rede e-Tec Brasil, 2013.

FRANCISCO, Susana *et al.* **Os impactos da implantação do sistema público de escrituração digital (SPED) na gestão das micro e pequenas empresas**. In: Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade, 2009, Florianópolis, Anais. Florianópolis, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, Fábio Luiz Papaiz. **Inovação de produto, processo, organizacional e de marketing nas indústrias brasileiras**. Anais do V Encontro de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, 22 e 23 de setembro de 2015. Disponível em:

[www.puc-campinas.edu.br > resumo > 201584\\_17023\\_44755954\\_reseu](http://www.puc-campinas.edu.br/resumo/201584_17023_44755954_reseu). Acesso em: 05 set. 2019. Acesso em: 07 set. 2019.

GONÇALVES, Márcio André Araújo; SOUZA, Elinelson Pinheiro de. **Desenvolvimento de um sistema de gestão para pequenas empresas utilizando planilhas eletrônicas**. Aplicação em uma empresa do setor moveleiro. *In: Agepê – encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. ANAIS. Brasília, 2003.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. Ministério da Educação. **Manual para desenvolvimento de fluxograma**. 2006. Disponível em: [www.ifba.edu.br/.../Manual%20sobre%20Noções%20e%20Desenvolvimento%20de%20](http://www.ifba.edu.br/.../Manual%20sobre%20Noções%20e%20Desenvolvimento%20de%20). Acesso em: 18. Set. 2018.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégias**. (Trad. Rodrigo Dubal). Porto Alegre: Bookman, 2011.

JOIA, Luiz Antonio. **Gestão estratégica da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

JORGE, Ewerton Ribeiro e JÚNIOR, Antônio José Coelho Silva. **A importância do plano de negócios e do controle da estruturação dos custos no processo decisório em micro e pequenas empresas: um estudo de caso em uma empresa de vigilância e segurança em Belém-Pa**. Belém, 2008. Disponível em:

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAI3YAJ/a-importancia-plano-negocios-controle-estruturacao-dos-custos?part=7>. Acesso em: 04 jun. 2019.

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade**: um guia para executivos. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. 6 reimp. Sao Paulo: Atlas, 2010.

KERIN Bookman, Rofer A.; PETERSON, Robert A. **Problemas de marketing estratégico**: comentários e casos selecionados. (Trad. Lene Belon Ribeiro). 11 ed. Porto Alegre: 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

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

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Responsabilidade social**: uma alavanca para sustentabilidade. 2005. Disponível em: <http://www.ambientebrasil.com.br/gestao/sustentabilidade.doc>>. Acesso em: 07 set. 2019.

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

LEMOS, Paulo Mattos de; et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro; Ed. FGV, 2012.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Candida. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Petronio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração de produção**. 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

MARTINS, Eduardo. **Análise de SWOT**, 2012. Disponível em: <<http://www.espacoadministrativo.com.br/tag/analise-estrategica/>>. Acesso em: 05 ago.2019.

MAXIMIANO, Antonio César Amarú. **Teoria geral da administração**. 1.ed. 3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTEIRO, Daniela Wariss. Inovação de produtos: um estudo de caso sobre o serviço de videconferência em telefonia celular. **eGesta**, v. 4, n. 2, abr.-jun./2008, p. 78-102. Disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/147.pdf>. Acesso em: 07 set. 2019.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PADOVEZE, Clovis Luíz. **Introdução a administração financeira: texto e exercícios**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

POPPENDIECK, Mary Tom. **Implementando o desenvolvimento Lean de Software: do conceito ao dinheiro**. (Trad. Luiz Cláudio Parzianello; Jean Felipe Patikowski Cheiran). Porto Alegre: Bookman, 2011.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro. **Elaboração de projetos inovadores na educação profissional**. Curitiba: Ed. Coleção nova, 2008.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PORTER, Michel. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PRATES, Gláucia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio. **Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxitos, restrições e benefícios**. RAC, v. 8, n. 2, p. 09-26, abr. jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n2/v8n2a02.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2018.

PRESSAN, Roger S.; MAXIM, Bruce R. **Engenharia de software: uma abordagem profissional**. (Trad. Reginaldo Arakaki; Julio Arakaki; Renato Manzan de Andrade). 8 ed. Porto Alegre, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia práticas**, 20. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Sistema de informações gerenciais: estratégias, táticas operacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Organização, sistemas e métodos:** uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Ricardo da Cunha. Administração financeira: uma análise conceitual. **Revista Estação Científica.** Juiz de Fora, nº 15, janeiro – junho / 2016. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/6085/10-administra%C3%A7%C3%A3o-financeira-uma-an%C3%A1lise-conceitual.pdf>. Acesso em: 22 maio 2019.

REISSWITZ, Flavia. **Análise de sistemas:** tecnologia e sistemas da informação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SANTOS, Danilo de Carvalho; ALCANTARA, Silvano Alves. **A nota fiscal eletrônica – NF – e como ferramenta contra a evasão fiscal.** Disponível em: <file:///C:/Users/MutterInform%C3%A1tica/Downloads/129-535-1-PB.pdf> Acesso em: 14 abr. 2018.

SANTOS, Marcello Lopes dos. **Finanças:** fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações.** Porto Alegre: UFRGS, 2016.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, Danielle Zanetti Guimarães da; NEIVA, Roberta Mendes. O fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira e estratégia nas empresas. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 2, n. 2, p. 23-35, 2010. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/.../2195>. Acesso em: 24 maio. 2019.

SILVEIRA, Amélia. **Marketing em sistema de informação:** visão geral. Ci. Inf. V. 15, n. 1, p. 45-52, 1986. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/viewFile/247/247> Acesso em: 16 abr. 2018.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial:** uma tratativa prática. 1. ed. Campinas: Arte Brasil, 2008.

VALLE, Manoel. **Gestão estratégica de informação.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2015.

VAZ, José Carlos. **Propriedade intelectual e os dez anos da lei de inovação:** conflitos e perspectivas. Rio de Janeiro: Gramma, 2015.

## **APÊNDICE**

Declaração sobre a viabilidade financeira da Empresa FL Soft  
Tecnologia Ltda

