



---

CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**BRENO DE OLIVEIRA GONÇALVES**

**RELATÓRIO TÉCNICO  
ESTUDO DE CASO EMPRESA MAGRÃO PUBLICIDADES.**

---

Apucarana

2019

BRENO DE OLIVEIRA GONÇALVES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO :  
Estudo de caso Empresa Magrão Publicidades**

Relatório desenvolvido como requisito para aprovação na disciplina de Estágio Supervisionado em Administração da Faculdade de Apucarana – FAP.

Prof. Orientador: Me. Ana Paula Guimarães

Apucarana  
2019

BRENO DE OLIVEIRA GONÇALVES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO:  
Estudo de caso Empresa Magrão Publicidades**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. (a): José Alcione Pereira  
Faculdade de Apucarana

---

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

---

Prof. (a): Ana Paula Guimarães  
Faculdade de Apucarana

Apucarana, 30 de Novembro de 2019.

**Faculdade de Apucarana**  
**Curso de Administração**

**Apresentação**

**Nome: Breno de Oliveira Gonçalves**

**R.A: 406969**

**Coordenador de Estágio:** Prof. Me. Leandro Vicente Gonçalves

**Prof. (a) Orientador (a):** Ana Paula Guimarães

**Local do Estágio:** Magrão Publicidade

**Endereço:** Rua Trinta e quatro

**Telefone:** (43) 99922-9209

**Cidade:** Mauá da Serra

**Estado:** Paraná

**E-mail:** [welitonaarao@yahoo.com](mailto:welitonaarao@yahoo.com)

## COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Breno de Oliveira Gonçalves, com identidade número 14.663.105-3, registro acadêmico 406969, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: ESTUDO DE CASO EMPRESA MAGRÃO PUBLICIDADES, 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.

---

Breno de Oliveira Gonçalves

Apucarana, 18 de Novembro de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

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

*“A persistência é o caminho do  
êxito.”*

Charles Chaplin

GONÇALVES, Breno de Oliveira. **Relatório do Estágio Supervisionado: Estudo de Caso Empresa Magrão Publicidades.** (79)p. Relatório de Estágio Supervisionado I. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-PR. 2019.

## **RESUMO**

Este trabalho visa proporcionar às empresas um conhecimento do que está sendo desenvolvido no mercado e como elas se comportam na realização de suas atividades. Foi realizada uma pesquisa exploratória para ampliar o conhecimento do assunto abordado, estudo de caso em busca de arquivos públicos e privados, pesquisa bibliográfica para conhecer o setor em que a empresa atua, pesquisa de campo por meio de análises, considerando aspectos e operações administrativas. O trabalho fornece a percepção de que uma empresa bem planejada e direcionada tem potencial para crescer no mercado.

**Palavras-chave:** Diagnostico publicitário, Plano de Ação, Análise de Mercado

GONÇALVES, Breno de Oliveira. **Supervised Internship Report : Case Study Company Magrão Publicidades**. (79) p. Supervised Internship Report I. Degree in Business Administration, Faculty of Apucarana. Apucarana-PR. 2019.

## **ABSTRACT**

This work aims to provide companies with a knowledge of what is being developed in the market, and how they behave in the accomplishment of their activities. An exploratory research was carried out to broaden the knowledge of the subject that is approached, case study searching public and private archive, bibliographic research to know the sector that the company works, field research through on-site analysis seeing administrative aspects and operations, this work provide the insight that a well-planned and targeted company has the potential to grow in the marketplace.

**Keywords:** Publicity Diagnosis. Action Plan. Market Analysis.

## LISTA DE FIGURA

Figura1 – Modelo as cinco forças de Poter .....	21
Figura 2 –Organograma empresa Magrão Publicidades .....	32
Figura 3 –Layout empresa Magrão Publicidades .....	33
Figura 4 – Fluxograma Vertical da empresa Magrão Publicidade .....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz BCG Empresa Magrão Publicidades.....	26
Quadro 2 – Análise Swot da Empresa Magrão Publicidades.....	28
Quadro 3 – Matriz ANSOFF da empresa Magrão Publicidades.....	29
Quadro 4 - Fluxograma Vertical setor Administrativo.....	34
Quadro 5 - Fluxograma Vertical do setor Financeiro .....	35
Quadro 6 - Fluxograma Vertical do setor Operacional.....	35
Quadro 7 - Fluxograma Vertical do setor de RH.....	36
Quadro 8 - Plano de ação .....	52
Quadro 9 – Plano de ação de Gestão.....	53
Quadro 10 – Plano de ação inovação de produto.....	53
Quadro 11 - Plano de ação Marketing .....	54
Quadro 12 – Plano de ação Marketing Digital .....	54
Quadro 13 – Plano de ação Meio Ambiente .....	55
Quadro 14 – Plano de ação Produção.....	55
Quadro 15 - Plano de Ação Qualidade .....	56
Quadro 16 - Cronograma das ações .....	57
Quadro 17 – Fluxo de Caixa Projetado.....	73

## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Gráfico Análise Geral.....	39
Gráfico 2 –Gráfico de gestão.....	42
Gráfico 3 –Gráfico inovação de produtos .....	43
Gráfico 4 – Gráfico Marketing Digital.....	46
Gráfico 5 –Gráfico Meio Ambiente .....	48
Gráfico 6 – Gráfico Produção .....	49
Gráfico 7 – Gráfico de Qualidade .....	50

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Tabela de avaliação Geral da empresa.....	38
Tabela 2 – Tabela de avaliação de Gestão .....	41
Tabela 3 – Tabela de avaliação de inovação de produto.....	43
Tabela 4 – Tabela de avaliação Marketing .....	44
Tabela 5 – Tabela de avaliação Marketing Digital .....	45
Tabela 6 – Tabela de avaliação meio ambiente .....	47
Tabela 7 – Tabela de Avaliação de Produção .....	48
Tabela 8 – Tabela de avaliação de Qualidade.....	50
Tabela 9 – Custos Fixos da Empresa Magrão Publicidades 2018.....	59
Tabela 10 – Custos Variáveis da Empresa Magrão Publicidades 2018.....	59
Tabela 11 – Despesas Fixas da Empresa Magrão Publicidades 2018.....	60
Tabela 12 – Despesas Variáveis da Empresa Magrão Publicidades 2018.....	60
Tabela 13 – DRE empresa Magrão Publicidades 2018 .....	61
Tabela 14 – Balanço Patrimonial da Empresa Magrão Publicidades 2018.....	62
Tabela 15 – Fluxo de Caixa da Empresa Magrão Publicidades 2018.....	63

## LISTA DE SIGLAS

MEI = Micro Empreendedor Individual

CRM=Customer Relationship Management

BCG= Boston Consulting Group

DRE=Demonstração do Resultado do Exercício

ILS= Índice de Liquidez Seca

CDVU = Custos e Despesas Variáveis Unitária

CDVT = Custos e Despesas Variáveis Totais

LC =Liquidez Corrente

LG = Liquidez Geral

MCT = Margem de Contribuição Total

MCU = Margem de Contribuição Unitária

MLB= Margem de Lucro Bruto

MLL= Margem de Lucro Líquido

MLO = Margem de Lucro Operacional

PMPF =Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores

PVU = Preço de Venda Unitário

ROA= Retorno Sobre o Ativo Total

ROE =Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

SWOT= Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2. ANÁLISE DE MERCADO.....</b>	<b>20</b>
2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL .....	20
2.2 APRESENTAÇÃO SETORIAL.....	20
2.2.1 Cinco Forças de Porter.....	21
2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes.....	21
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
2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO.....	24
2.3.1 Mercado Consumidor .....	24
2.3.2 Mercado Concorrente. ....	25
2.3.3 Mercado Fornecedor . ....	25
<b>3. ANÁLISE ESTRATÉGICA .....</b>	<b>26</b>
3.1 MATRIZ BCG .....	26
3.2 MATRIZ SWOT .....	27
3.3 MATRIZ ANSOF .....	28
<b>4. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES .....</b>	<b>30</b>
<b>5 ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>31</b>
5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	31
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	31
5.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS.....	32
5.4 LAYOUT.....	33
5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS .....	34

<b>6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL (Aplicação do diagnóstico) .....</b>	<b>38</b>
<b>7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>41</b>
7.1 GESTÃO.....	41
7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....	42
7.3 MARKETING.....	44
7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL.....	45
7.5 MEIO AMBIENTE.....	47
7.6 PRODUÇÃO.....	48
7.7 QUALIDADE.....	49
<b>8 PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>52</b>
8.1 GESTÃO.....	53
8.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO.....	53
8.3 MARKETING.....	54
8.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL.....	54
8.5 MEIO AMBIENTE.....	54
8.6 PRODUÇÃO.....	55
8.7 QUALIDADE.....	55
<b>9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES.....</b>	<b>57</b>
<b>10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL.....</b>	<b>58</b>
10.1 INVESTIMENTOS.....	58
10.2 CUSTOS.....	58
10.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO.....	60
10.4 BALANÇOS PATRIMONIAL.....	61
10.5 FLUXOS DE CAIXA.....	62
10.6 INDICADORES FINANCEIROS.....	64
10.6.1 Índices de Liquide.....	64

10.6.1.1	Liquidez corrente.....	64
10.6.1.2	Liquidez seca.....	65
10.6.1.3	Liquidez geral.....	65
10.6.2	Índices de Endividamento.....	66
10.6.2.1	Índice de endividamento.....	66
10.6.2.2	Índice de cobertura de juros.....	67
10.6.3	Índices de Atividade.....	67
10.6.3.1	Prazo médio de recebimento.....	67
10.6.3.2	Prazo médio de pagamento.....	68
10.6.3.3	Giro do estoque.....	68
10.6.3.4	Giro do ativo.....	68
10.6.4	Índices de Rentabilidade.....	69
10.6.4.1	Margem de lucro bruto.....	69
10.6.4.2	Margem de lucro operacional.....	70
10.6.4.3	Margem de lucro líquido.....	70
10.6.4.4	Retorno sobre o ativo total.....	71
10.6.4.5	Retorno sobre o patrimônio líquido.....	71
10.7	PONTO DE EQUILÍBRIO.....	71
10.8	REALIDADE X PROJEÇÕES.....	72

**11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....75**

**REFERÊNCIAS.....76**

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é sobre um estudo de caso da empresa Magrão Publicidades que é uma organização nova no mercado é trabalha com panfletagem na região de Mauá Da Serra, com esse trabalho será possível observar a a necessidade das ferramentas administrativas nas organizações independentes do seu tamanho.

Atualmente a empresa trabalha somente com o setor de propaganda de rua, o setor hoje é uma da principal ferramenta utilizada pelas empresas, devido o grande o valor para anunciar em televisão, rádio e internet. Pequenas e médias empresas utiliza a propaganda de rua por ser mais direta a nicho de mercado da empresa tem custo mais acessível.

As informações proporcionará para que a empresa tenha um aumento de vendas, uma melhor organização interna, criar satisfação dos clientes e tornar a empresa mais competitiva no mercado. Portanto o principal objetivo desse trabalho é auxiliar a empresa Magrão Publicidades no ambiente externo e interno da empresa para que ela possa se desenvolver no mercado e satisfazer a necessidades dos clientes.

## 2. ANÁLISE DE MERCADO

Para Kotler (2000) análise de mercado é o ponto de partida da organização, pois proporciona a empresa seguir o seu mercado, definir o público-alvo, posicionamento do produto/serviço com a finalidade de criar valor para o cliente.

A análise de mercado tem por finalidade previsão de incertezas de mercado e facilitação no processo decisório tendo um conhecimento do mercado na qual organização está incluída. Observando essas informações foi levantado que a empresa Magrão Publicidades tem possibilidades de aumentar e se expandir no mercado de Mauá da Serra devido a região de ter pouca concorrência e estar situada em uma cidade de pequeno porte onde foi identificado que as empresas ainda preferem a panfletagem devido uma grande população analfabeta tecnologicamente.

### 2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL

A análise Macroambiental segundo Palmer (2006) são fatores distantes das empresas, como tecnológicos, políticos e socioculturais, mas mesmo não sendo ligado diretamente com a empresa pode afetar a sua execução. A análise macroambiental diferente de outros fatores não está no controle da empresa e se caracteriza por um fator que pode prejudicar ou ajudar a empresa dependendo de cada caso. Sendo bem estudada a análise macroambiental pode fornecer uma previsão para novas oportunidades ou antecipação de problemas e prejuízos causada pelo ambiente externo.

### 2.2 APRESENTAÇÃO SETORIAL

Em um mercado atualmente competitivo é necessário conhecer o setor onde se realiza as suas atividades. Segundo, Maximiano (2006) afirma que “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. Fornece um conhecimento sobre o tamanho de mercado do setor atuante, conhecendo novas tecnologias.

#### 2.2.1 Cinco Forças de Porter

As cinco Forças de Porter é um modelo criado por Porter, que possui cinco forças de competitividade que afeta a lucratividade da empresa. O modelo de Porter busca analisar todas as ações do ambiente externo na empresa.

Na figura 1 pode ter uma visão de como atua essas forças que será explicado a seguir.

**Figura1 - Modelo as cinco forças de Porter.**



Fonte: PORTER, 1979.

Na figura 1. Demonstra as cinco forças de Porter, tendo no centro a rivalidade entre as concorrências, na qual está cercado por ameaças e poderes. A empresa encontram algumas dificuldades que precisam suportar para manter-se firme no mercado.

#### 2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes segundo Serra, Torres e Torres (2004), “pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”. Pois, os concorrentes podem afetar diretamente na lucratividade usando várias medidas. O mercado atual está muito saturado fornecendo uma alta na rivalidade dos concorrentes fazendo que o mercado fique muito competitivo trazendo um apelo maior entre “briga de preços” e criação de novos produtos a rivalidade entre concorrentes afeta o faturamento e a lucratividade da empresa.

A empresa Magrão Publicidade não possui concorrente direto, somente concorrente indireto que são pessoas autônomas que presta serviços de forma não oficializada para os mesmos clientes, porém os concorrentes são pouco procurados devido a falta de oficialização dos serviços, deixando a empresa atual com uma alta

taxa do mercado deixando concorrentes com poucos clientes, criando assim um baixo poder de rivalidade.

#### 2.2.1.2 Poder de negociação dos clientes

Devido a grande concorrência e a facilidade de compra pela internet, os clientes encontram-se com muito poder de negação, pois com a avanço da tecnologia, podemos encontrar as informações necessárias, sem sair de casa, assim, aumenta o número de concorrentes e as rivalidades entre os proprietários, para que os seus produtos venha ser o escolhido pela clientela, que está cada vez mais exigentes. Neste caso, a uma necessidade de baixar o preço, afetando assim a lucratividade da empresa.

Segundo Porter (1992), o poder de negociação dos clientes tem que ser levado em consideração, pois acaba refletindo diretamente na lucratividade da empresa. No planejamento da empresa ele deve estar presente para que a empresa tenha uma antecipação de quanto pode lucrar devido a variação de desconto obtidos por clientes.

No caso da empresa Magrão Publicidade, a empresa que estamos analisando, os clientes usam o método da barganha, pois valores são em tabela, e os mesmos, são pessoas jurídicas de grande porte que estão dispostas a pagar o preço do mercado.

#### 2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores

O poder negociação dos fornecedores pode afetar diretamente a empresa dependendo da força que o fornecedor tem no mercado e o grau de dificuldade para encontrar a matéria prima por ele fornecida.

Segundo Poter (1999), o fornecedor exerce um grande poder na empresa, pois possuem poucas empresas com estão disponíveis, desta forma encontra-se poucas concorrências para o trabalho oferecido. O produto a ser oferecido, possui um grande diferencial, trazendo um alto culto para o comprador por causa da mudança.

Podemos levar em conta de acordo com Poter (1999) a forma de pagamento, pois a negociação de grande importância, ainda mais quando se trata de uma grande quantidade de produtos.

Para o proprietário da empresa Magrão Publicidade, que a principal utilidade para realizar as suas atividades é a gasolina, devido à quantidade pequena de insumo comparado o de outros setores. A empresa não conseguiu nenhum desconto e acaba pagando o mesmo preço do cliente final, devido ao alto preço do combustível, que acontece constantemente no combustível a empresa Magrão Publicidade é afetada seriamente.

#### 2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos são os que satisfazem as necessidades do mesmo cliente que a empresa trabalha. Criando uma saturação no mercado forçando as empresas ter um preço padrão. Segundo Barney (1997), os produtos substitutos são quando o produto do concorrente supre as necessidades dos clientes que a empresa atende. Os produtos substitutos criam um preço padrão que afeta a lucratividade da empresa.

A empresa tem uma ameaça moderada em relação aos serviços prestados, devido algumas empresas optarem pelo autosserviço, acabam aumentando a demanda de serviço, assim, contratando funcionários que não possui uma qualificação adequada, outros produtos podem ser propaganda de rádio e televisão, que podem alcançar os clientes com maior recurso.

#### 2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes pode causar uma distribuição de mercado nas empresas, causando uma diminuição na receita da empresa causando assim uma diminuição na lucratividade. Segundo Porter (1986), os novos entrantes têm uma enorme vontade de ganhar uma grande participação de mercado. No entanto, encontram barreiras por causa do posicionamento das grandes empresas. Os novos entrantes dependem também da força de entrantes no setor em que a empresa trabalha, o setor exige um pouco investimento e uma alta rentabilidade os entrantes nesse mercado serão maiores por causa da facilidade de penetração, e se o setor exige um alto investimento e uma baixa rentabilidade os entrantes serão menor devido à dificuldade de penetração. O Mercado do setor em que a empresa trabalha é muito pequeno pois existem poucos clientes.

A empresa Magrão Publicidade é pioneira em sua região criando um forte relacionamento com os clientes que será muito difícil de um novo entrante conseguir reduzir, porém existem poucas barreiras para entrar no mercado devido não precisar de um capital alto e por poucas taxas de tributação, criando facilidade de penetração no mercado mais, porém o concorrente entrará no mercado saturado tornado pouco atrativo.

## 2.3 ANÁLISE DO SEGMENTO

A análise de segmento é a subdivisão de clientes no qual empresa terá um público mais específico na qual ela pode trabalhar para criar uma identidade com os clientes criando um foco maior nesse grupo pode ser feito por faixa etária, demográfica e cultural. A análise de segmento proporciona uma fidelidade maior dos clientes e especialização Segundo Kotler (1996), “segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas”. A análise de segmento ajuda a empresa a criar uma identidade com esses clientes criando uma facilitação de relacionamento com os clientes.

### 2.3.1 Mercado Consumidor

O mercado consumidor é a relação entre oferta e demanda. É necessário conhecer o mercado consumidor para observar tendências e poder suprir as necessidades do cliente.

O comportamento do consumidor é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles. (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001 p,32 ).

O mercado consumidor deve ser estudado para criar estratégias e táticas para trazer novos consumidores e como criar uma frequência contínua do consumidor. O mercado consumidor do Magrão Publicidade é composto por pessoas jurídicas que são varejistas e instituições de ensino, a empresa junto com o cliente define o público alvo no qual será tratada com o foco maior.

### 2.3.2 Mercado Concorrente

O mercado concorrente é dividido por concorrente direto ou indireto, o concorrente direto são empresa que fornece um produto idêntico, e o concorrente

indireto que são empresas que fornece um produto similar que possa suprir a necessidade do cliente substituindo o produto . Philp Kotler (2000) considera que

A concorrência desde somente aqueles que produzem produtos similares ao nosso, com faixas de preços similares e atendendo às mesmas expectativas do mesmo tipo de público-alvo, a qualquer empresa que estará a disputar o poder aquisitivo daquele público-alvo, independente de qual o tipo de produto elaborado pela mesma (KOTLER, 2000, p. 32).

A empresa Magrão Publicidades tem concorrente indireto que são pessoas que fazem o serviço de panfletagem sem a emissão de nota fiscal.

### 2.3.3 Mercado Fornecedor

O mercado fornecedor é formado por empresas que fornecem a matéria prima para realização das atividades de uma empresa.

De acordo com Martins (2005), com o decorrer dos anos, a seleção de fornecedores vem ganhando cada vez mais importância. O aumento no valor dos itens comprados em relação ao total da receita das empresas, a aquisição de produtos de outros países viabilizados pela globalização, a preços competitivos e a crescente velocidade de mudança de tecnologia, acompanhada por uma redução do ciclo de vida dos produtos, são alguns fatores que contribuem para o crescimento da seleção de fornecedores.

O mercado Fornecedor do Magrão Publicidade é apenas posto de Gasolina, possui um baixa saída de produto, desta forma o modo de negociação para o pagamento do produto acaba fica comprometido, sem poder negociar um "desconto" na mercadoria.

### 3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

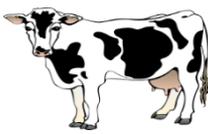
A análise estratégica é o modelo de como a empresa se comportará no mercado é a relação ao resultado desejado e caminho percorrido, em detalhes a empresa, terá quanto de mercado pode conquistar e também a metodologia de como será executado o plano. Segundo Mintzberg (2000) “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG, 2000, p. 17).

#### 3.1 MATRIZ BCG

A matriz BCG tem a principal utilidade de classificar os produtos de uma empresa classificando em participação de mercado e crescimento de mercado proporcionando uma visão ampla de como são os produtos que a empresa trabalha. Conforme Kotler (2000), a Matriz BCG, Matriz Crescimento Participação é um instrumento analítica que tende a classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial. Assim, a Matriz BCG permite à empresa analisar seu portfólio de produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos.

No Quadro 1 é apresentada uma matriz gráfica que mostrará o produto da empresa Magrão Publicidade e dividira em portfólios.

**Quadro 1 – Matriz BCG Empresa Magrão Publicidades**

		Participação de Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento de Mercado	Alto		
	Baixo	 Entrega de panfletos para mercados e lojas	 • Baixa procura

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No quadro 1, pode se observar que a empresa Magrão Publicidade tem apenas um produto, que é arriscado para a sobrevivência da empresa

Depois de analisar o produto da empresa Magrão Publicidade observamos que: o único produto que a empresa trabalha que são as entregas de panfletos tem um bom rendimento porém seu crescimento de mercado é baixo e encontra-se estabilizado.

Segundo Bruce Henderson (criador da Matriz BCG), uma empresa precisa conter um bom diferencial. Produtos com taxa de mercados melhores, pois produtos de baixo crescimento de mercado cria muita receita e baixo investimento já os que tem alto crescimento também contém muitas receitas, mas a injeção de dinheiro é maior.

Através da matriz BCG pode observar que a empresa fica refém de apenas um produto para uma empresa estabilizada é preciso ter produtos em todos os portfólio e uma maior MIX de produtos, porém a empresa contem uma estrutura que pode aumentar seu MIX de produtos sem grandes investimentos, com um MIX de produtos maior a empresa aumentará seu nicho de mercado. Outra oportunidade será o uso das mídias sócias pela empresa que facilitaram a comunicação com seus clientes e poderá agregar valor no serviço prestado pela empresa, pois a empresa também poderá usar sua própria mídia social para divulgar seus clientes

### 3.2 MATRIZ SWOT

Segundo ANFAVEA (2012) A Matriz Swot tem por objetivo ser uma ferramenta que estuda a empresa envolta dos fatores globais, criando um amplo conhecimento do mercado externo para que não haja prejuízos em investimentos futuro. A matriz SWOT é dividida em força e fraqueza podendo ser interna e externa. Dividida em quatro quadrantes com o objetivo de dar ao autor uma visão ampla da sua empresa.

No Quadro 2. é apresentada uma matriz SWOT da empresa Magrão Publicidades com objetivo de analisar as Forças e fraquezas da empresa.

#### **Quadro 2 – Análise Swot da Empresa Magrão Publicidades**

<b>Internas</b>	<b>Forças (Strengths)</b>	<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem grande conhecimento estratégico para realizar serviço de maneira eficaz.</li> <li>• A empresa dispõe de funcionário temporário comprometido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo recurso financeiro.</li> <li>• Local precário de armazenamento.</li> <li>• Falta de um local físico para atendimento de clientes</li> </ul>
<b>Externas</b>	<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<b>Ameaças (Threats)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa é a única legalizada na região</li> <li>• Regiões próximas com facilidade de penetração no mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de entrada de concorrentes no mercado.</li> <li>• Aumento constante nos custos devidos a alta de insumos.</li> </ul>

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No Quadro 2, pode observar que a empresa tem dificuldade monetária porém é uma pioneira de região é empresa terá que buscar um investimento maior para que possa se desenvolver.

### 3.3 MATRIZ ANSOF

É uma matriz utilizada para comparar o produto e seu desenvolvimento no mercado.

Essa matriz é uma forma de representar algumas formas que o autor acreditava que poderiam aprimorar o negócio de determinada organização por meio de quatro estratégias distintas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação pura (MINTZBERG, 2001p,126).

No Quadro 3, mostra de uma forma ilustrativa a matriz ANSOFF.

**Quadro 3 - Matriz ANSOFF da empresa Magrão Publicidades**

<b>Mercado</b>	<b>Existentes</b>	<b>Produtos</b>	
		<b>Existentes</b>	<b>Novos</b>
	<b>Novos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anuncio de rua para ampliar a o mix de produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Começar atendimento á regiões próxima de Mauá da Serra.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Usar mídias sócias para divulgar a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usar seus equipamentos para aumentar o portfólio de produtos</li> </ul>

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No Quadro 3, foi usada a matriz ANSOFF para mostrar novas possibilidades de produtos na qual a empresa poderá utilizar sem grande investimento.

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

Segundo Bono (1989) “antes de chegar a existir, todo negocio é uma oportunidade que alguém percebeu”. As identificações foram que as oportunidades da empresa é que encontrada na empresa Magrão Publicidades é devido o fato de a empresa ser pioneira na região, localizada no norte do Paraná, possui um grande acesso as demais cidades das regiões próximas que são: Apucarana, Califórnia, Cruzmaltina, Faxinal, Ivaiporã, Jardim Alegre, Marilândia do Sul, Grandes Rios, que carecem de atendimento deixando a empresa em facilidade de penetração de mercado das regiões, próximas que podem gerar uma expansão para a empresa.

## 5 ORGANIZAÇÃO

### 5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Magrão Publicidade surgiu em 2016 quando o proprietário começou a entregar panfletos para algumas empresas, pela responsabilidade e compromisso que o mesmo, tinha com seu serviço acabou o diferenciando-se de seus concorrentes, foi quando os clientes pediram para que ele abrisse uma empresa para emitir nota fiscal que era necessário para as empresas em que o serviço era prestado, foi quando a empresa abriu e foi oficializada.

A organização conta com seu proprietário e com funcionário temporário atualmente a empresa está se estruturando para se desenvolver no mercado da sua região.

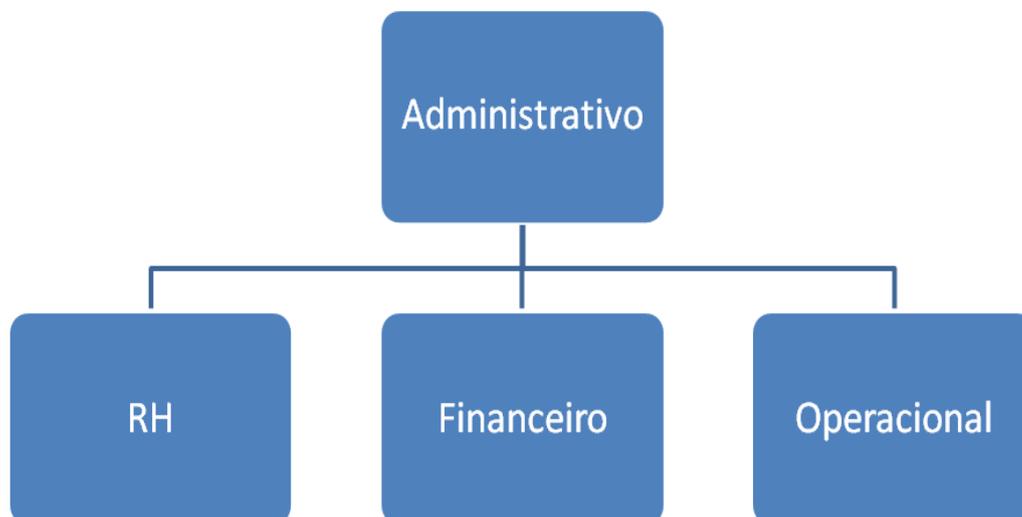
### 5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

É o conjunto de normas e informações que da organização a empresa, Segundo Daft (2008) é a organização de atividades delegada a indivíduos e departamentos, e a representação para garantir coordenação entre colaboradores e departamento. A empresa Magrão Publicidade procura mesmo sendo uma empresa pequena contem estrutura organizacional para conter coordenação e obrigações de cada departamento. A empresa e dívida no modelo de organograma.

Segundo Ernest Dale (1999,p.43)

à construção do organograma deve sempre preceder um estudo da departamentalização existente, das subdivisões mais importantes, das relações e dos títulos de cargos [ ... ] Cada cargo administrativo deve estar representado num retângulo [ ... ] O retângulo deve conter o cargo do administrador, o título geral de sua função e, se possível, o nome do departamento ou divisão e seu código na organização [ ... ] Em muitos casos o retângulo contém também o nome da pessoa que exerce o cargo [ ... ] Algumas empresas chegam a incluir nele o salário, a idade, uma fotografia do titular e o orçamento da divisão chefiada. [ ... ] Outras omitem esses por acreditarem que eles tornam pessoal o que deveria ser, essencialmente, um registro impessoal.

O organograma da empresa Magrão Publicidades devido a empresa conter apenas o gestor acaba se misturando os departamentos então com objetivo de separar funções de cada departamento. Será sugerido que a empresa organize um organograma da empresa.

**Figura 2. Organograma Empresa Magrão Publicidade**

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na Figura 2, ilustra o organograma da empresa Magrão Publicidade representando um organograma vertical com os setores na empresa.

### 5.3 UNIDADES ORGANIZACIONAIS

**Administrativo:** Setor onde analisa as informações dos setores subordinados, e nele que é decidido as alocações dos recursos da empresa, cuida também da parte burocrática da empresa esse setor tem por finalidade a tomada de decisão da empresa.

**Recursos Humanos:** onde a empresa faz recrutamento e processo de seleção para a contratação de funcionários temporários, tem por finalidade escolher colaboradores fixo ou temporário que seja responsável para a realização das atividades da empresa.

**Financeiro:** nesse setor são apurados custos e despesas realizados pela empresa, faz o controle monetário e de recursos, pagamento de contas, cobrança de duplicatas esse setor tem por finalidade controlar os gastos e investimentos da empresa.

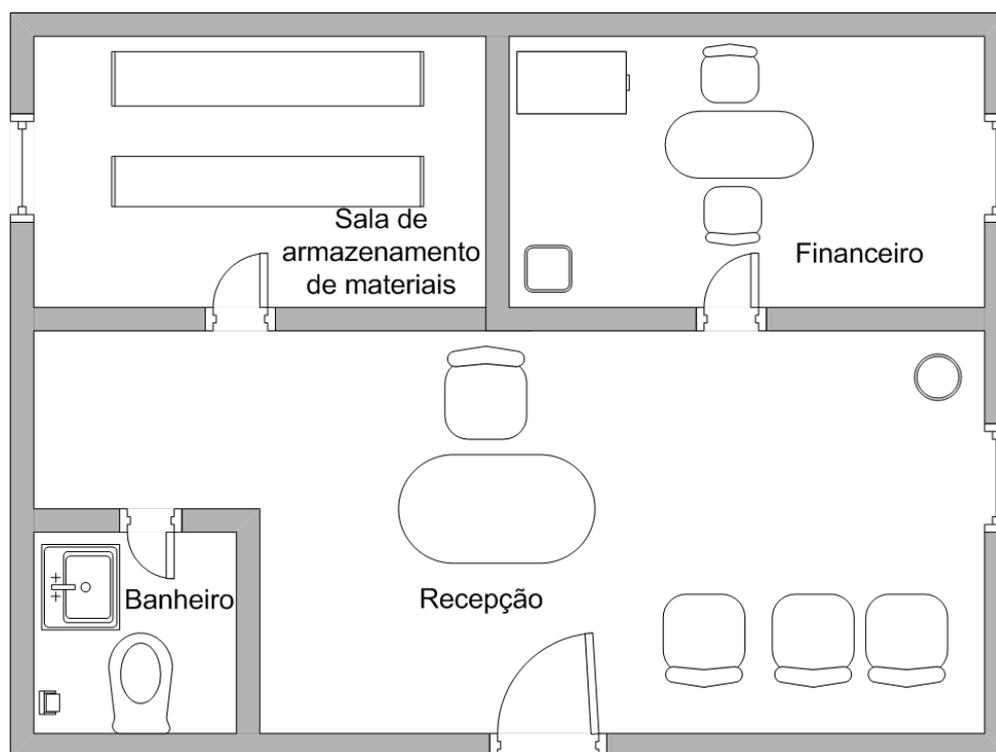
**Operacional:** Nesse setor é realizar o estudo para fazer uma otimização no serviço que será realizado, nele é estudado qual será as ferramentas utilizadas para

realizar o serviço, escolhe o melhor horário para a realização do serviço e a previsão de término do serviço tem por finalidade estudar e executar o serviço.

#### 5.4 LAYOUT (Estrutura física)

O layout tem por finalidade distribuir os maquinários e equipamentos da empresa criando uma forma de otimizar o espaço de uma forma formosa. Segundo Cury (2007) leva-se em conta para realização de um layout é preciso alocar de forma eficaz máquinas, matéria prima e moveis para preenche os espaços dos setores da organização, levando em conta o fluxo operacional das atividades para uma melhor qualidade. A empresa Magrão publicidade utiliza poucos equipamentos então a distribuição de equipamento foi simples de distribuir. Será apresentado layout da empresa na figura 3.

**Figura 3 - Layout empresa Magrão Publicidades**



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na figura 3, é apresentado o layout da empresa Magrão publicidade um ponto negativo, pois possui um difícil acesso para os clientes. Nos pontos positivos observa-se que os equipamentos foram bem distribuídos o local e bem arejado o armazenamento de matérias é feito corretamente estocados através de prateleiras porém precisa de um aumento da capacidade de armazenamento para os períodos

de pico na empresa. Observar que o layout é adequado para empresa porém é necessário buscar uma melhor localização para empresa.

### 5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS (Fluxogramas: horizontal / vertical)

O processo operacional são as atividades diárias na empresa, para organizar a ordem das atividades de uma forma objetiva será utilizado o fluxograma que Segundo Oliveira (2006) o fluxograma é uma ilustração gráfica que apresenta um fluxo de trabalho de forma sintética. Ilustrando operações, responsáveis e setores.

Segundo Chiavenato (2010) o fluxograma vertical é utilizado para demonstração de uma rotina ou procedimentos e um determinado setor, com o objetivo de analisar e melhorar o trabalho. E o fluxograma horizontal que segundo Chiavenato (2010) o fluxograma horizontal contem uma diferença do vertical na direção do descolamento da sequência, o fluxograma tem por objetivo para análise das pessoas.

Na tabela 4, será apresentado o fluxograma vertical da empresa Magrão Publicidade do setor administrativo para analisar as atividades desse setor.

**Quadro 4. – Fluxograma Vertical setor Administrativo**

Fluxograma Vertical						
Símbolos	●	Análise ou operação	Totais			
	➡	Transporte				
	■	Execução ou Inspeção				
	▲	Arquivo provisório				
	▼	Arquivo definitivo				
Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/>		Tipo de Rotina				
Proposta <input type="checkbox"/>						
Setor: Administrativo						
Efetuada por: _____						
Data: _____						
Ordem	Símbolos				Setor	Descrição dos passos
1	●	➡	□	▲	▼	criar planejamento da semana
2	●	➡	□	▲	▼	observar se os equipamentos precisa de manutenção
3	○	➡	■	▲	▼	compra de materia prima
4	○	➡	□	▲	▼	emitir nota fiscal
5	●	➡	□	▲	▼	recebimento do serviço

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No Quadro 4, observa que o administrativo fornece ferramentas para os setores subordinados é nele que contém a tomada da decisão da empresa. Na tabela 5, será analisado o Financeiro da empresa Magrão Publicidade

**Quadro 5 – Fluxograma Vertical do setor Financeiro.**

### Fluxograma Vertical

Símbolos	Símbolos					Totais	Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Proposta <input type="checkbox"/>		Tipo de Rotina	
	●	→	□	△	▽		Setor: Financeiro			
	●	→	□	△	▽		Efetuated por: _____		Data: _____	
	→	□	△	▽						
	■	□	△	▽						
	▲	□	△	▽						
	▼	□	△	▽						

Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	●	→	□	△	▽		Tesouraria
2	●	→	□	△	▽		pagamento e recebimento de contas
3	○	→	■	△	▽		controle de caixa
4	○	→	■	△	▽		apuração de despesa
5	○	→	■	△	▽		Negociação com clientes

Fonte: Autor do

trabalho, 2019.

NO Quadro 5, observa-se que o setor é o que tem controle monetário da empresa é nele que se apuram os resultados da empresa. Na tabela 6, será analisado o setor operacional da empresa.

### Quadro 6 – Fluxograma Vertical do setor Operacional

Símbolos	Símbolos					Totais	Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Proposta <input type="checkbox"/>		Tipo de Rotina	
	●	→	□	△	▽		Setor: Operacional			
	●	→	□	△	▽		Efetuated por: _____		Data: _____	
	→	□	△	▽						
	■	□	△	▽						
	▲	□	△	▽						
	▼	□	△	▽						

Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	○	→	■	△	▽		recebimento de materiais
2	○	→	■	△	▽		apuração de recursos para a realização do serviço
3	●	→	□	△	▽		Mapeamento de serviço
4	○	→	■	△	▽		execução do serviço
5	○	→	□	▲	▽		Armazenamento de materiais

Fonte: Autor do

trabalho, 2019.

No Quadro 6, observa se que o setor tem por finalidade a apuração de recursos e ferramentas utilizadas para a realização do serviço e também a execução. No Quadro 7, será apresentado o setor de RH.

**Quadro 7 – Fluxograma Vertical do setor de RH**  
**Fluxograma Vertical**

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

Rotina: Atual	<input checked="" type="checkbox"/>	Tipo de Rotina
Proposta	<input type="checkbox"/>	
Setor:	RH	
Efetuated por:		
Data:		

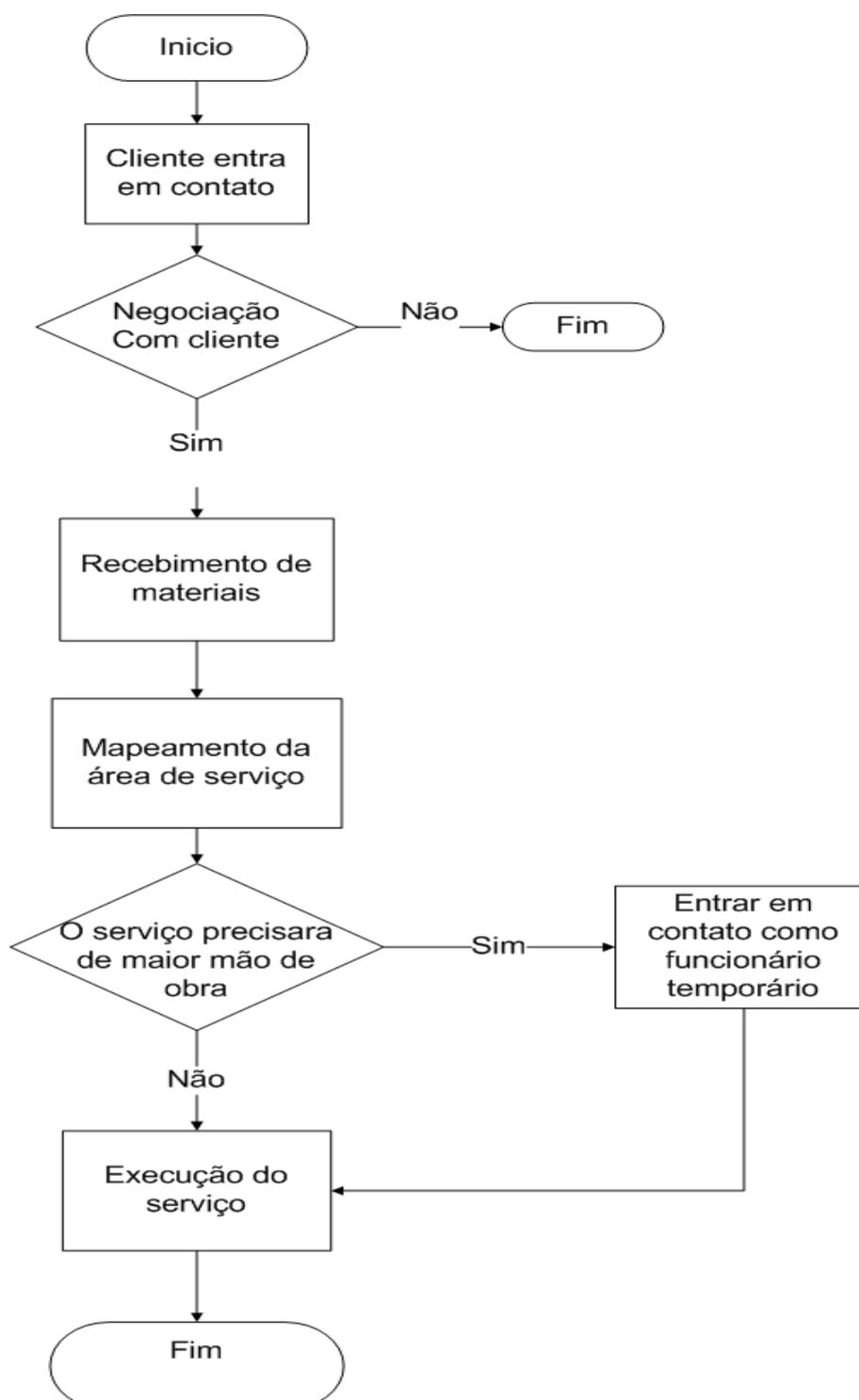
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	●	⇒	□	△	▼		Recrutamento de funcionários temporario
2	●	⇒	□	△	▼		entrevistas
3	○	⇒	■	△	▼		contratamento do funcionário
4	○	⇒	□	▲	▼		Arquivar contatos
5	●	⇒	□	△	▼		monitoramento do funcionário

Fonte: Autor do

trabalho, 2019.

No Quadro 7, observa se que o setor de RH tem por finalidade contratar funcionário temporário responsável para realizar o serviço e o monitoramento para que faça o serviço de maneira eficaz. Será apresentado na figura 4. O fluxograma Horizontal de a empresa Magrão Publicidade Para analisar as atividades que a empresa exerce.

Figura 4 - Fluxograma Horizontal da empresa Magrão Publicidade



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na figura 4, ilustra as atividades diárias de forma organizada da empresa um dos fatores que pode ser analisado é uma melhora na negociação com cliente oferecendo um plano fidelidade para que haja uma demanda constante.

## 6. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Para obter mais dados sobre a empresa foi feito um questionário no qual o gestor respondeu perguntas sobre as áreas de gestão, inovação de produtos, marketing, marketing digital, meio ambiente, produção e qualidade. Com as informações levantadas no questionário aplicado foi realizado o diagnóstico empresarial pois Segundo Rosa (2001, p. 10) o diagnóstico possibilita uma visão sistêmica e articulada da organização ou de um problema específico, resultando em mais agilidade para superar os obstáculos.

Observando o resultado foi analisado se está apropriado para empresa e a relevância da área dentro da empresa. Será apresentada na Tabela 1 a avaliação geral da empresa.

**Tabela 1 - Avaliação Geral da Empresa**

	Avaliação
Gestão	24
Inovação	24
Marketing	18
Marketing Digital	9
Meio Ambiente	3
Produção	33
Qualidade	46

---

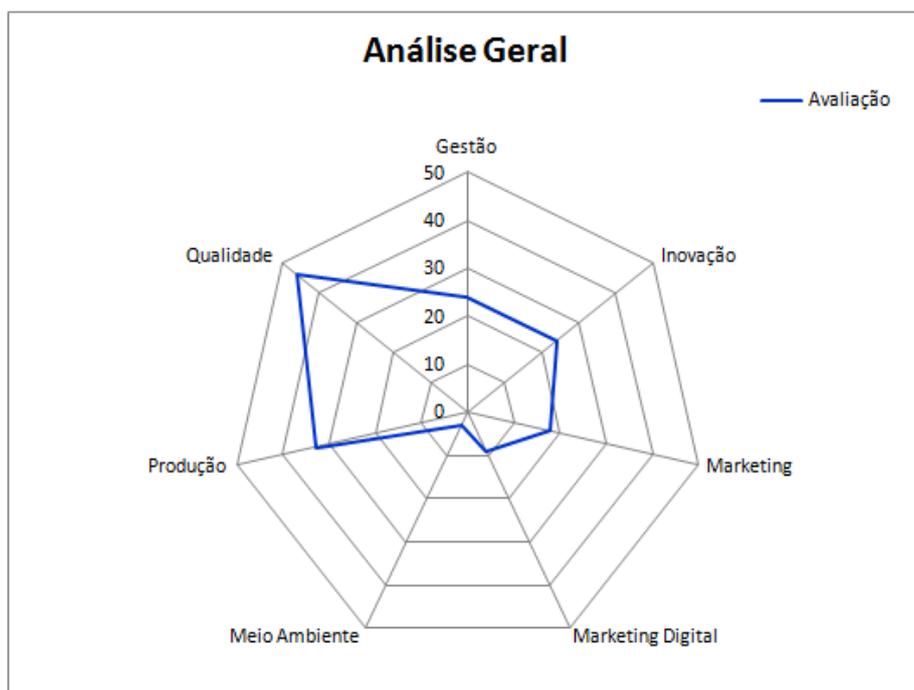
Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na tabela 1, observa-se que a empresa está com pontuação baixa e na mais deverá levar em conta que algumas áreas não tem grande influência na empresa.

Com a apuração dos resultados será utilizado o gráfico radar que Segundo Costa (2009, p.120) proporciona uma ideia global da empresa em um momento, permitindo análises comparativas das empresas, por meio de desenhos superpostos das variáveis da organização.

No gráfico 1, vamos observar o gráfico que nos dará uma base ilustrada da empresa dividida em áreas.

**Gráfico 1 – Gráfico Análise Geral**



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No gráfico 1, observa-se que a empresa não teve pontuação boa na parte de

- **Marketing:** Apresenta uma pontuação baixa, a empresa não possui uma análise de ciclo de vida dos produtos, meios de divulgação, identidade visual e um processo de comunicação formal.
- **Inovação:** Com a pontuação baixa identificou-se a falta de utilização das ferramentas, Brainstorm, estímulos a inovação, não aderir as sugestões dos funcionários, falta um processo para a inovação de produtos e análise de estratégica dos produtos pesou no resultado da empresa.
- **Marketing Digital:** As únicas ferramentas utilizadas na empresa são as redes sociais que está desatualizada e uma estratégia informal, recomenda-se a utilização das ferramentas como um planejamento de marketing digital e um site institucional.
- **Meio ambiente:** devido à empresa não gerar dano ao meio ambiente esses aspectos têm pouca relevância, com exceção das políticas de conscientização ambiental que deve ser estruturado e implantado na organização.

- Produção: Utiliza o controle de produção com a fiscalização manual do colaborador, utiliza esporadicamente a cronometragem no processo, no entanto não há utilização de metas, e a falta de adequação do espaço físico da empresa.
- Qualidade: Apresenta o melhor resultado das áreas da empresa há utilização de ferramentas como seleção dos colaboradores, funções e responsabilidades e busca sempre á satisfação do cliente recomendado uma formalização em seus processos.
- Gestão: Pode-se observar que na empresa não utiliza os indicadores financeiros como controle de finanças e indicadores de metas.

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 7.1 GESTÃO

Segundo Pereira e Santos (2001, p.47), gestão “é o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.” Observando a organização foi possível observar que a empresa tem um modelo precário de gestão a empresa não contém missão, visão e valores definidos e não utiliza os indicadores financeira . Na Tabela 2. Será apresentado o resultado da avaliação por área da gestão da empresa Magrão Publicidade.

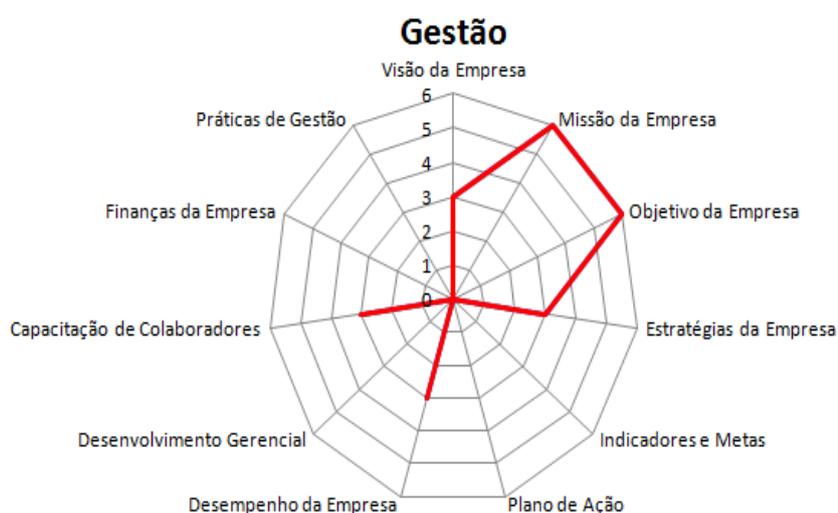
**Tabela 2–Tabela de Avaliação de Gestão**

GESTÃO	Total Máximo	Avaliação
	110	24
	Áreas	Avaliação
	Visão da Empresa	3
	Missão da Empresa	6
	Objetivo da Empresa	6
	Estratégias da Empresa	3
	Indicadores e Metas	0
	Plano de Ação	0
	Desempenho da Empresa	3
	Desenvolvimento Gerencial	0
	Capacitação de Colaboradores	3
	Finanças da Empresa	0
	Práticas de Gestão	0

Na tabela 2, observa-se que a empresa está com pontuação baixa e na maioria a empresa se quer chegou a pontuar. Devido à empresa ser um MEI está começando a se adaptar no sistema de gestão.

No gráfico 2, vamos observar o gráfico que nos dará uma base ilustrada da empresa na área de gestão.

**Gráfico 2 – Gráfico de Gestão**



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Há empresa só teve pontuação boa em missão que é “atender de maneira responsável e eficaz seus clientes agregando valor para a empresa” e objetivo que é “crescer e se desenvolver na região de Mauá da Serra” da empresa para que a empresa possa desenvolver é necessária à aplicação de todas elas, pois é de extrema importância que a empresa utilize, as práticas precisam estar alinhadas entre si, assim, dificilmente um tópico que está faltando pode prejudicar o outro tópico.

## 7.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Um dos fatores mais importantes para a sobrevivência da empresa Segundo Kotler (2000, p.350), “as empresas que não conseguem desenvolver novos produtos estão se colocando em grande risco”. Há empresa busca inovar através de sugestões de clientes e colaboradores de uma desorganizada sem que haja um processo definido. Na Tabela 3. Será apresentado o resultado da avaliação por áreas de inovação de produto da empresa Magrão Publicidade.

Tabela 3 Avaliação de inovação de produto

INOVAÇÃO DE PRODUTO	Total Máximo	Avaliação
	110	24
Áreas	Avaliação	
Grau de importância da inovação na empresa		3
Braisntorm (tempestade de idéias)		0
Estímulos à inovação		0
Sugestões dos Funcionários		0
Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)		0
Planeja novos produtos		3
Lança produtos ou inova em produtos já existentes		3
Novos Produtos		3
Mudanças na Estética dos Produtos		3
Parcerias		6
Materiais / Equipamentos / Insumos		3

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No quadro 2, observa-se que a empresa busca inovar mais desconhecendo a maioria das ferramentas para alcançar o resultado. A empresa tem dificuldade em adicionar os seus funcionários temporários mesmo que eles não permaneçam constante na empresa seus conhecimentos devem ser levados em consideração pois poderá haver sugestões que possa agregar na empresa, em seu processo de inovação de produto observa-se que Sugestões de funcionários, análise de sugestões dos funcionários (processo formalizado), a empresa não pontuou, é necessário criar uma aglutinação.

No gráfico 3, será apresentado o gráfico que dará uma base ilustrada da empresa da área de inovação do produto.

Gráfico 3 – Gráfico de Inovação de Produto



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No gráfico 3, observa que a empresa busca inovar produtos mais utiliza auxílio de parceiros ou conhecimento próprio em nível de auxílio dos colaboradores é inexistente.

### 7.3 MARKETING

Para Peter (2000, p.4) o “marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”. Há empresa tem boas relações com clientes e fornecedores porém não utiliza uma logo marca algo que dificulta a divulgação da empresa. Na Tabela 4. Será apresentado o resultado da avaliação por área de Marketing da empresa Magrão Publicidade.

**Tabela 4 – Tabela de avaliação Marketing**

MARKETING	Total Máximo	Avaliação
	110	18
Áreas	Avaliação	
Planejamento de Marketing	0	
Gestão de Relacionamento com Clientes	3	
A empresa conhece o perfil dos seus clientes	6	
Comunicação com os Clientes	3	
Meios de Divulgação	0	
Marca	0	
Logomarca	0	
Catálogo	0	
Relação com Fornecedores	3	
Análise do Ciclo de Vida do Produto	0	
Estratégia de Preço	3	

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na tabela 4, observa-se que a empresa precisa melhorar muitos aspectos em marketing, é preciso a criação de um planejamento de marketing para que a empresa possa encorpar o marketing. Outro tópico importante para empresa é a criação de marca e logo marca que proporcionará uma visão mais profissional.

No Gráfico 4. Será apresentado o gráfico da empresa na área de Marketing.

**Gráfico 4 – Gráfico de Marketing**

Fonte: autor do trabalho, 2019,

No gráfico 4, observamos que a empresa busca pelo marketing, neste caso é necessário saber utilizar os recursos adequados, conhecer o perfil de seus clientes, possuir um bom relacionamento com os mesmos, ter uma comunicação clara e objetiva sobre os que está oferecendo, estar sempre atento ao ciclo de vida dos produtos oferecido e além de tudo, é necessário possuir um bom relacionamento com o fornecedor e uma boa estratégia de preço.

#### 7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

O marketing digital segundo Cavallini (2008) é o meio onde o cliente obtém informações, Criando a necessidade de uma plataforma digital para satisfazer as necessidades do cliente. A empresa não utiliza as Plataformas digitais devido o pouco conhecimento ferramentas. Na Tabela 12. Será apresentado o resultado da avaliação por área de Marketing Digital da empresa Magrão Publicidade.

**Tabela 5 – Tabela de avaliação Marketing Digital.**

MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Total Máximo	Avaliação
	110	9

Áreas	Avaliação
Estratégia de Marketing Digital / Virtual	3
Planejamento de Marketing Digital / Virtual	0
Site Institucional	0
Loja Virtual / E-commerce (B2B, B2C, M-commerce, S-commerce)	0
Redes Sociais e Fanpage	3
Empresa On Line	0
Equipe	0
Ferramentas de Gestão	3
Anúncios pagos via Google ou Redes Sociais	0
Marketing Vídeo	0
Representatividade das vendas pela internet	0

Fonte: Autor do Trabalho, 2019.

Na Tabela 5, observa-se que praticamente não há utilização do Marketing Digital, será necessário utilizar essas ferramentas, assim, o seu desenvolvimento e expansão aconteceria mais rápido no mercado em que trabalha.

No gráfico 5, vamos observar o gráfico da empresa na área de Marketing Digital.

**Gráfico 5 – Gráfico de Marketing Digital**



Fonte: Autor do Trabalho, 2019.

No gráfico 5. A empresa utiliza o marketing digital/Virtual, utilizando somente as redes sócias e fanpage, com o crescimento do mundo digital, está empresa necessita de uma reorganização o seu marketing e abrir novos leques no meio digital.

## 7.5 MEIO AMBIENTE.

O meio ambiente, Segundo lei 6938/81 art.3 “meio ambientes, o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”. O serviço prestado pela empresa Magrão Publicidade não afeta diretamente o meio ambiente, porém a empresa cuida para não causar poluição visual. Na Tabela 6. Será apresentado o resultado da avaliação por área de meio ambiente da empresa Magrão Publicidade.

Tabela 6 – Tabela de avaliação meio ambiente

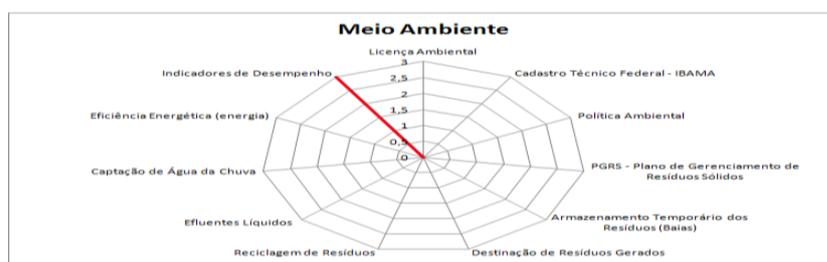
MEIO AMBIENTE	Total Máximo	Avaliação
		110
Áreas		Avaliação
Licença Ambiental		0
Cadastro Técnico Federal – IBAMA		0
Política Ambiental		0
PGRS - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos		0
Armazenamento Temporário dos Resíduos (Baías)		0
Destinação de Resíduos Gerados		0
Reciclagem de Resíduos		0
Efluentes Líquidos		0
Captação de Água da Chuva		0
Eficiência Energética (energia)		0
Indicadores de Desempenho		3

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na Tabela 6, observa-se que a empresa teve pontuação baixa em todos os tópicos devido a empresa não praticar as políticas ambientais, cadastro Técnico federal entre outros. Há somente a possibilidade de gerar poluição de rua, porém a empresa tem a orientação de distribuir de maneira eficaz o produto para que não haja resíduos de ruas.

No gráfico 6, será apresentado o que nos dará uma base ilustrada da empresa na área de meio ambiente.

Gráfico 6 - Gráfico Meio Ambiente



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No Gráfico 6. Observa-se uma pontuação baixa porque a pouca influência dessa área na empresa.

## 7.6 PRODUÇÃO

A produção segundo SLACK (1999, p.25) “simplifica o conceito de administração de produção dizendo que se trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”. A empresa Magrão Publicidade utiliza a produção de seus

serviços sem padrão formalizados o controle de produção é feito de uma maneira simples. Na Tabela 7. Será apresentado o resultado da avaliação por área de produção da empresa Magrão Publicidade.

**Tabela 7-Tabela de Avaliação de Produção**

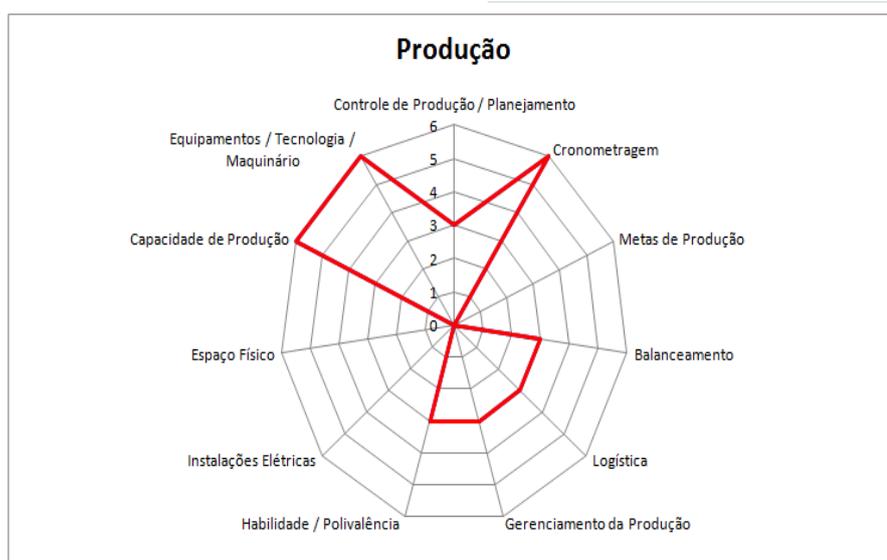
<b>PRODUÇÃO</b>	<b>Total Máximo</b>	<b>Avaliação</b>
	110	33
<b>Áreas</b>		<b>Avaliação</b>
Controle de Produção / Planejamento		3
Cronometragem		6
Metas de Produção		0
Balanceamento		3
Logística		3
Gerenciamento da Produção		3
Habilidade / Polivalência		3
Instalações Elétricas		0
Espaço Físico		0
Capacidade de Produção		6
Equipamentos / Tecnologia / Maquinário		6

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na Tabela 7. O problema com maior relevância na empresa é com espaço físico e instalações.

Vamos observar no gráfico 7, que nos dará uma base ilustrada da empresa na área de Produção.

**Gráfico 7 – Gráfico de Produção**



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No gráfico 7. Observa que a empresa controla sua produção de maneira desorganizada porque não há utilização de metas na empresa analisando a produção sem um critério definido.

## 7.7 QUALIDADE

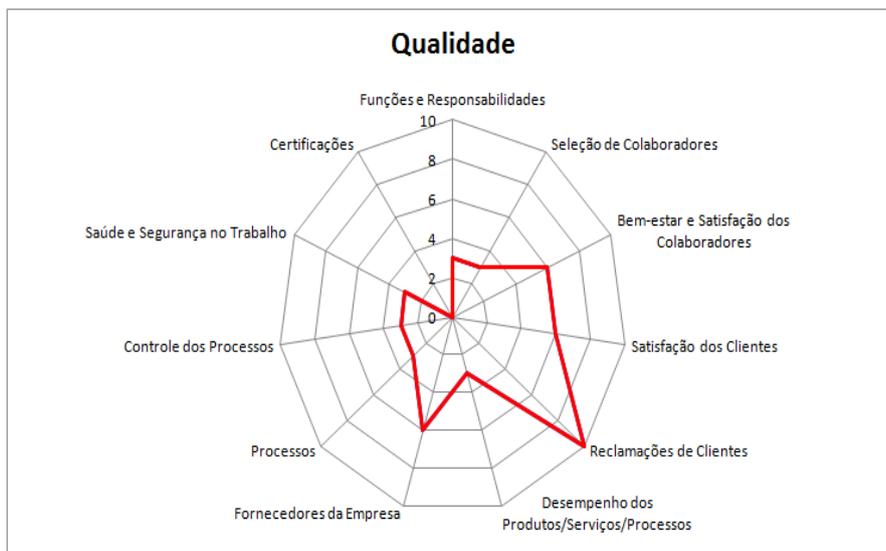
Segundo Garvin (2002, p. 52) “admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles acham os de melhor qualidade”. A empresa busca qualidade em seus produtos sempre buscando informações de como melhorar para satisfazer o cliente. Na Tabela 8. Será apresentado o resultado da avaliação por área de Qualidade da empresa Magrão Publicidade.

**Tabela 8 – Tabela de avaliação de Qualidade**

QUALIDADE		Total Máximo	Avaliação 1
		110	46
Áreas		Avaliação 1	
Funções e Responsabilidades			3
Seleção de Colaboradores			3
Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores			6
Satisfação dos Clientes			6
Reclamações de Clientes			10
Desempenho dos Produtos/Serviços/Processos			3
Fornecedores da Empresa			6
Processos			3
Controle dos Processos			3
Saúde e Segurança no Trabalho			3
Certificações			0

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na Tabela 8. Apesar de não haver muitas reclamações de clientes, quando acontece a empresa procura solucionar imediatamente enviando um feedback e criando diretrizes para que não ocorra novamente .

**Gráfico 8 – Gráfico de Qualidade**

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No Gráfico 8. Observamos no gráfico acima, a empresa possui um foco, no qual é os clientes, assim, buscam estar sempre melhorando a qualidade de seus produtos e atendimento. A empresa sempre busca saber a opinião dos seus clientes sobre o que está sendo oferecido. Para aquisição qualidade é preciso que a empresa preocupe-se em controlar seus processos, selecionar de maneira mais eficaz seus colaboradores.

## 8. PLANO DE AÇÃO

Com os dados levantados da empresa será proposto o plano de ação com o objetivo de criar medidas para que possa melhorar nos aspectos mais carentes da empresa. O plano de ação define as responsabilidades de cada envolvido, o tempo e os resultados esperados. Segundo Campos (2016) o plano de ação nos possibilita o avanço de uma série de atividades, quando este é bem articulado transforma um objetivo em uma ação.

**Quadro 8 – Plano de ação**

Área/Dimensão	Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará? R\$	Onde fazer?	Quanto que irá custar?

Fonte :Próprio autor do Trabalho.

- Área/dimensão: nesse ponto será definido a área de implantação das medidas para o plano de ação.
- Tópico: será escolhido o tópico que de acordo com a área escolhida.
- Situação: será apresentada a situação atual em que está para que se possa conhecer o contexto atual da empresa.
- O que fazer? Ações: elaboração de diretrizes que ajudará a melhorar a situação atual da empresa.
- Como fazer? Atividades: Apresentará as ferramentas e meios necessários para fazer as Ações.
- Até quando fazer? Terá um determinado tempo, o necessário que possamos ver resultados significativos nas ações.
- Quem fará: será decidido quem será o responsável pelas medidas que serão implantadas pelo plano de ação.
- Onde fazer: Será apresentado o local onde será feito o plano de ação
- Quanto custará: Será apurado o investimento monetário que será preciso para o plano de ação.

### 8.1 GESTÃO

No plano de ação para área de gestão foi desenvolvida planilha do Excel para controle financeiro para ter uma informação precisa de como está a empresa, controle de caixa etc. E indicadores de metas que serão estudados para propor metas de longo, curto e médio prazo.

**Quadro 9 – Plano de ação de Gestão**

Área / Dimensão	Tópico	Soluções para que sejam (MVs)	O que deve ser feito (OBRAS)	Como fazer (Atividades (HOW))	Assumido (Prazo (When))	Quem faz? (Who)	Quão custa? (Where)	Quanto custa? (How much)
INOVACAO DE PRODUTO	INOVACAO DE PRODUTO	INOVACAO DE PRODUTO	INOVACAO DE PRODUTO	INOVACAO DE PRODUTO	INOVACAO DE PRODUTO	INOVACAO DE PRODUTO	INOVACAO DE PRODUTO	INOVACAO DE PRODUTO

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

### 8.2 INOVAÇÃO DE PRODUTO

O Plano de ação para inovação será ensinar para a empresa o método Braisntorm que é um método com finalidade de explorar as criatividade dos indivíduos, o método consiste em uma reunião em grupo para explorar a diversidade de pensamento para que encontrem soluções será viável ao produto existente e o planejamento de novos produtos para aumentar o mix de produtos.

**Quadro 10 – Plano de ação inovação de produto.**

Área / Dimensão	Tópico	Soluções para que sejam (MVs)	O que deve ser feito (OBRAS)	Como fazer (Atividades (HOW))	Assumido (Prazo (When))	Quem faz? (Who)	Quão custa? (Where)	Quanto custa? (How much)
INOVACAO DE PRODUTO - 1	INOVACAO DE PRODUTO - 1	INOVACAO DE PRODUTO - 1	INOVACAO DE PRODUTO - 1	INOVACAO DE PRODUTO - 1	INOVACAO DE PRODUTO - 1	INOVACAO DE PRODUTO - 1	INOVACAO DE PRODUTO - 1	INOVACAO DE PRODUTO - 1
INOVACAO DE PRODUTO - 2	INOVACAO DE PRODUTO - 2	INOVACAO DE PRODUTO - 2	INOVACAO DE PRODUTO - 2	INOVACAO DE PRODUTO - 2	INOVACAO DE PRODUTO - 2	INOVACAO DE PRODUTO - 2	INOVACAO DE PRODUTO - 2	INOVACAO DE PRODUTO - 2

Fonte:

Autor do trabalho, 2019.

### 8.3 MARKETING

Em Marketing será implantado o CRM alugado de uma plataforma on-line no valor de 39,00 reais mensais, e também ensinar a empresa criar um ciclo de vida para os produtos para saber estratégia do produto dependendo de fase em que o produto se encontrar.

**Quadro 11 – Plano de ação Marketing**

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

## 8.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

Para Marketing Digital será feito um planejamento para analisar as ferramentas que serão viáveis para empresa e atualizar as redes sociais para agregar valor no produto.

**Quadro 12 – Plano de ação Marketing Digital**

Área / Dimensão	Tópico	Situação Para que fazer? (why)	O que fazer? Ações (what)	Como fazer? Atividades (how)	Até quando fazer? (when)	Quem fará? (who)	Onde fazer? (where)	Quanto que vai custar? (how much)
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL – 1	Planejamento do Marketing Digital / Virtual	Não possui planejamento	Criar um planejamento estruturado, formalizado, atualizado totalmente, com recursos internos, consultando com clientes e parceiros	Pesquisar ferramentas digitais viáveis para a empresa	Até 10/10/2019	Proprietário e estagiário	Na própria empresa	Grátis
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL – 2	Redes Sociais e Farpago	Está inserido em algumas redes sociais, porém desatualizadas ou com poucos seguidores	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest, Twitter) e buscar colaborador para a criação e atualização de materiais digitais	Atualizar as redes sociais e buscar informações extras	Até 20/12/19	Proprietário	Na própria empresa	Grátis

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

## 8.5 MEIO AMBIENTE

Para o meio ambiente será criada política ambiental com foco Na poluição visual para que o serviço não polua a rua que prejudicará a imagem da empresa , outra medida sera para enviar matérias danificas por alguns tipo de fatores para que se possa reciclar.

**Quadro 13 – Plano de ação Meio Ambiente**

Área / Dimensão	Tópico	Situação Para que fazer? (why)	O que fazer? Ações (what)	Como fazer? Atividades (how)	Até quando fazer? (when)	Quem fará? (who)	Onde fazer? (where)	Quanto que vai custar? (how much)
MEIO AMBIENTE – 1	Poluição Visual	Falta de sinalização adequada	Criar sinalização adequada para evitar acidentes e poluição visual	Contratar empresa especializada para a criação e instalação de sinalização	Até 30/09/2019	Proprietário	Na própria empresa	Grátis
MEIO AMBIENTE – 2	Resíduos Sólidos	Falta de coleta adequada de resíduos sólidos	Contratar empresa especializada para a coleta e destinação adequada dos resíduos sólidos	Contratar empresa especializada para a coleta e destinação adequada dos resíduos sólidos	Até 1/20/19	Proprietário	Na própria empresa	Grátis

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

## 8.6 PRODUÇÃO

Na produção será preciso comprar prateleiras no valor de 340,00 Reais para guardar a matéria prima de modo adequado e padronizar o sistema de logística da empresa criando uma diminuição de erros.

**Quadro 14 – Plano de ação Produção**

Área / Dimensão	Tópico	Situação Para que fazer? (why)	O que fazer? Ações (what)	Como fazer? Atividades (how)	Até quando fazer? (when)	Quem fará? (who)	Onde fazer? (where)	Quanto que vai custar? (how much)
PRODUÇÃO – 1	Equipamento	Falta de equipamento adequado para a produção	Comprar equipamento adequado para a produção	Contratar empresa especializada para a compra e instalação do equipamento	Até 10/03/2019	Proprietário	Na própria empresa	340,00 Reais
PRODUÇÃO – 2	Processo	O sistema de produção atual não é adequado para a produção em larga escala	Criar sistema eficiente para a produção em larga escala	Contratar empresa especializada para a criação e implementação do sistema	Até 10/03/2019	Proprietário e estagiário	Na própria empresa	Grátis

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

## 8.7 QUALIDADE

Para qualidade será criado o perfil dos funcionários para que a contratação não prejudique a empresa e criar um processo de qualidade formalizado.

### Quadro 15 – Plano de Ação Qualidade

Área / Dimensão	Tópico	Situação Para que fazer? (why)	O que fazer? Ações (what)	Como fazer? Atividades (how)	Até quando fazer? (when)	Quem fará? (who)	Como fazer? (where)	Quanto que vai custar (how much)
QUALIDADE – 1	Seleção de Colaboradores	A seleção é feita sem padrão definido para algumas funções	Criar seleção feita com padrão definido para todas as funções, considerando as exigências e responsabilidades definidas no função.	Criar perfil detalhado para a seleção de colaboradores	Até 10/01/2019	Proprietário e estagiário	Na própria empresa	Grátis
QUALIDADE – 2	Controle dos Processos	Os processos principais de negócio são controlados, mas não controlados quando ocorrem falhas ou reclamações dos clientes.	Criar processos principais de negócio controlados com base em práticas definidas e documentadas e também pontos de indicadores e metas.	Criar metas mensais de qualidade no processo	Até 15/02/2019	Proprietário e estagiário	Na própria empresa	Grátis

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

## 9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

O cronograma de ação tem como objetivo organizar as tarefas, para que se tenha um prazo determinado e comprometimentos com os objetivos. Segundo Gil (2008) cronograma de ação é uma ferramenta de controle e visualização das atividades estipuladas para determinados períodos, para que ocorra a conclusão do que foi proposto.

**Quadro 16-Cronograma das ações**

<b>Atividades das Dimensões</b>	<b>Out/18</b>	<b>Nov/18</b>	<b>Dez/18</b>	<b>Jan/19</b>	<b>Fev/19</b>	<b>Mar/19</b>	<b>Nov/19</b>	<b>Dez/19</b>
Gestão			X					
Inovação de produto			X		X			
Marketing				X				
Marketing Digital	X							
Meio Ambiente							X	X
Produção				X		X		
Qualidade				X	X			

Fonte: Próprio Autor do trabalho

No quadro 9, foi estruturado de uma forma para que não haja acúmulo de tarefa para que possa ser trabalhado com um foco maior nas medidas que serão implementadas na empresa.

## 10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

### 10. 1 INVESTIMENTOS

Segundo Remer (2005) investimento é disponibilizar recursos com o objetivo de uma aplicação em recursos insuficientes para a realização de um empreendimento, é considerado um sacrifício com a intenção de receber um retorno no futuro. Com a realização do diagnóstico o investimento financeiro será de 340,00 reais para aquisição do sistema de armazenagem e um investimento fixo 39,00 reais por mês para alugar um CRM para ter contato com os clientes diretamente pela empresa, esses investimentos têm como objetivo melhorar o processo de armazenamento da empresa e a fidelização de clientes. Com esses investimentos a empresa será otimizada pois com o CRM a empresa terá menos trabalho manual é uma maneira mais eficaz de abordar os seus clientes e com melhora no sistema de armazenagem e gestão de materiais da empresa e conseqüentemente melhora a visão da empresa na percepção dos seus clientes. Segundo Damodaran (2002, p.22) “o objetivo da teoria convencional de grandes empresas é de maximizar o valor da empresa.”

### 10. 2 CUSTOS

Segundo Oliveira (2008) custo é o gasto em bem ou serviço para a criação de um serviço ou produto.,se não houver custo não existe o produto, de maneiras diferentes o custo e sempre presente nas empresas;

**Diretos:** Custos aplicado diretamente no produto e pode ser encontrado de maneira fácil, exemplo: Matéria prima (MEGLIORINE,2007).

**Indiretos:** Custos que afetam indiretamente o produto esse tipo de custo deve ser acrescentado com alguma base de rateio, exemplo: gastos com manutenção (MEGLIORINI,2007).

**Fixos:** São custos que permanece invariáveis independente seja haja realização de atividade. (FERREIRA,2009).

**Variáveis:** São aqueles que o valor depende do volume da produção: Exemplo: impostos sobre venda. (FERREIRA,2009).

No tabela , será representado os custos que a empresa Magrão publicidades.

**Tabela 9 – Custos Fixos da empresa Magrão Publicidades 2018.**

<b>Custos Fixos</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Mês (\$)</b>	<b>Período (\$)</b>
Pró- labore	R\$ 1.300,00	R\$ 15.600,00
Das	R\$ 60,00	R\$ 720,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.360,00</b>	<b>R\$ 16.320,00</b>

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na tabela 9. Observa-se que a empresa possui custos fixos do Pró labore e Das, pois são custo em que se mantém constante dentro da empresa.

**Tabela 10– Custos Variáveis da empresa Magrão Publicidades 2018.**

<b>Custos Variáveis</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Mês (\$)</b>	<b>Período (\$)</b>
Diárias	R\$ 50,00	R\$ 6.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 50,00</b>	<b>R\$ 6.000,00</b>

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na Tabela 10, observa-se Os custos variáveis da empresa é somente as diárias pois seu resultado depende da quantidade de serviços prestado pela empresa.

Para Ludícibus (2000) “despesas representam o consumo de bens e serviços no processo de produzir receitas”. Conforme o autor, despesas são os gastos que não vão diretamente no produto diferente dos custos. Segundo MARTINS (1998, p.43), a separação de custos para despesas é fácil, pois “os gastos relativos ao processo de produção são custos, e os relativos à administração, às vendas e aos financiamentos são despesas”

A empresa Magrão Publicidades contém dois tipos de Despesas as Fixas que são as despesas que se mantém instável independente se haja realização das atividades, e variáveis que são aqueles que depende da produção..

**Tabela 11 – Despesas Fixas da empresa Magrão Publicidades 2018.**

<b>Despesas Fixas</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Mês (\$)</b>	<b>Período (\$)</b>
Energia	R\$ 41,00	R\$ 492,00
Água	R\$ 35,00	R\$ 420,00
Telefone	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Vale Alimentação	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Total	R\$ 306,00	R\$ 3.672,00

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na Tabela 11, observa-se que as despesas Fixas da empresa são energia, água, telefone e vale-alimentação, pois essa despesa se mantém constante independente da produção da empresa.

**Tabela 12 – Despesas Variáveis da empresa Magrão Publicidades 2018.**

<b>Despesas Variáveis</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Mês (\$) (Média)</b>	<b>Período (\$)</b>
Combustível	R\$ 213,00	R\$ 2.560,00
Total	R\$ 213,00	R\$ 2.560,00

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na Tabela 12, observa-se que as despesas variáveis é somente o combustível pois ele se altera com a quantidade produzida pela empresa.

### 10.3 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E EXERCÍCIO

Conforme Marion (2003, p. 127) “a DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo. O lucro é o objetivo principal das empresas”. Diferente da maioria das empresas a Magrão Publicidades não possui custo com fornecedores pois a matéria prima da

empresa é fornecida pelos próprios clientes. No quadro 13, foi apresentado a demonstração do resultado do exercício. A importância da DRE é que ela trará a empresa à visão documentada das atividades da empresa, é de suma importância a empresa conhecer a DRE para criar estratégia para a empresa, pois é nela que será apresentando a posição das atividades atual da empresa. Hoss et al (2008, p. 99) a DRE “pode ser elaborada de forma que atenda à necessidade de informação, tal como apurar o resultado dividindo a empresa em unidades estratégicas de negócios”.

**Tabela 13- DRE empresa Magrão Publicidades 2018**

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	
Receita de serviços	R\$ 30.000,00
<b>(-) DEDUÇÃO DE RECEITA BRUTA</b>	
Impostos Incidentes Sobre Venda E Serviços	R\$ 0,00
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	R\$ 30.000,00
<b>(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS</b>	
Custos dos serviços prestados (diárias, DAS, pro labore)	R\$ 22.320,00
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	R\$ 7.680,00
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	
Despesas Administrativas (telefone, energia...)	R\$ 1.272,00
Despesa com Vendas (vale alim. Combust)	R\$ 4.980,00
Despesa Financeira	R\$ 0,0
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL</b>	R\$ 1.428,00
	R\$ 1.428,00
	<b>R\$ 1.428,00</b>

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

#### 10.4 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial tem por objetivo apresentar a posição patrimonial da empresa, além de apresentar bem, direitos e obrigações da empresa pode ser utilizado para análise financeira. Segundo Ribeiro (1999, p.138) “é a demonstração financeira que evidencia, resumidamente, a situação patrimonial e financeira da entidade, quantitativa e qualitativamente”. O Balanço patrimonial trará para a empresa todas as movimentações de recurso devidos as aplicações, possibilitando os

conhecimentos de todos seus bens e obrigações, e se necessários possíveis fraudes na empresa (Marion, 2009).

Na tabela 14. Será apresentado o Balanço Patrimonial da empresa Magrão Publicidade.

**Tabela 14 – Balanço Patrimonial da Empresa Magrão Publicidades 2018**

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>			
<b>ATIVO</b>		<b>PASSIVO</b>	
ATIVO CIRCULANTE	<b>1428</b>	PASSIVO CIRCULANTE	
Caixa	1428		
ATIVO NÃO CIRCULANTE	<b>10500</b>	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	7000
IMOBILIZADO	<b>10500</b>	Empréstimos	7000
Imóveis	R\$ 5,000,00		
Veículos	3000		
		( empréstimo e capital no imobilizado)	
Equipamentos De Informática	2500	PATRIMONIO LIQUIDO	<b>4808,54</b>
DEPRECIAÇÃO ACUMULADA	<b>-119,46</b>	Capital Social	3380,54
Deprec.; Maquinas E Equipamentos	-101,5	Lucro Do Exercício	1428
Deprec.; Equipamentos De Informática	-17,96		
		TOTAL DO PASSIVO	R\$ 11.808,54
TOTAL DO ATIVO	11808,54		

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na Tabela 14, no balanço da empresa pode observar que no ativo circulante só tem o item caixa significando que a empresa não tem duplicatas a receber, deixando a empresa com o seu ativo circulante mais seguro. Desta forma o patrimônio é mais eficaz, mesmo correndo risco de atraso das duplicatas e gerando dificuldade para receber o valor equivalente.

#### 10.5 FLUXO DE CAIXA

Segundo Santos (2001, p. 57) “O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro tem por finalidade fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período à frente.” Com o fluxo de caixa será analisado

as entradas, saídas e valores monetário da empresa com o objetivo de conhecer a capacidade da empresa em relação aos pagamentos de curto e longo prazo.

Segundo Lana (2000) geralmente o insucesso das empresas ocorrem devido a falta de planejamento financeiro ou a não utilização deles, especialmente o fluxo de caixa. O fluxo de caixa para empresas é indispensável, empresa que não utilizam tem uma chance maior de não conhecer seus números inserindo incertezas da posição atual da empresa e na tomada de decisão.

Será apresentado na Tabela 15, o fluxo de caixa da empresa Magrão Publicidades.

**Tabela 15 – Fluxo de Caixa da empresa Magrão Publicidades 2018.**

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
Mês	Jan	Fev	Mar	Abril	Mai	Jun	Jul	Agos	Sete	Out	Nov	Dez
<b>ENTRADAS</b>												
Previsão de recebimento vendas	R\$ 3.000,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.450,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.300,00	R\$ 1.900,00	R\$ 3.200,00
TOTAL ENTRADAS	R\$ 3.000,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.450,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.300,00	R\$ 1.900,00	R\$ 3.200,00
<b>SAÍDAS</b>												
Folha pagamento	R\$ 700,00	R\$ 550,00	R\$ 600,00	R\$ 500,00	R\$ 600,00	R\$ 400,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 350,00	R\$ 400,00	R\$ 300,00	R\$ 750,00
Pró Labore	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00					
Impostos	R\$ 60,00											
vale-alimentação	R\$ 200,00											
Energia elétrica	R\$ 41,00											
Telefone	R\$ 30,00											
Combustíveis	R\$ 300,00	R\$ 250,00	R\$ 240,00	R\$ 200,00	R\$ 240,00	R\$ 150,00	R\$ 140,00	R\$ 210,00	R\$ 180,00	R\$ 200,00	R\$ 100,00	R\$ 350,00
Água	R\$ 35,00											
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 2.666,00	R\$ 2.466,00	R\$ 2.506,00	R\$ 2.366,00	R\$ 2.506,00	R\$ 2.216,00	R\$ 2.156,00	R\$ 2.376,00	R\$ 2.196,00	R\$ 2.266,00	R\$ 2.086,00	R\$ 2.766,00
1 (ENTR. – SAÍDAS)	R\$ 334,00	R\$ 334,00	R\$ 194,00	R\$ 84,00	R\$ 194,00	R\$ 34,00	R\$ 56,00	R\$ 124,00	R\$ 96,00	R\$ 34,00	R\$ 186,00	R\$ 434,00
2.SALDO ANTERIOR	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 8,00	R\$ 2,00	R\$ 6,00	0	0	0	42,00	0	80,00	0
3 SALDO ACUM. (1 + 2)	R\$ 334,00	R\$ 668,00	R\$ 86,00	R\$ 94,00	140,00	174,00	118,00	242,00	R\$ 1.180,00	R\$ 994,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.428,00

#### 4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS

	R\$ 1.	R\$ 1.	R\$ 1.	R\$ 1.	R\$ 1.	R\$ 1.	R\$ 1.	R\$ 1.	R\$ 1.	R\$ 1.		
5 SALDO FINAL	R\$ 334,0	R\$ 668	R\$ 86	R\$ 94	140,0	174,0	118,0	242,0	R\$ 1.1	180,0	R\$ 994	R\$ 1.4
(3 + 4)	0	,00	2,00	6,00	0	0	0	0	46,00	0	,00	28,00

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Na tabela 15, pode se observar a sazonalidade da empresa, pois o faturamento maior da empresa é no final do ano devido ao grande aumento de promoções dos seus clientes, e no começo do ano devido os clientes que pretende divulgar cursos de ensinios no geral.

### 10.6 INDICADORES FINANCEIROS

De acordo com Bling (2016) indicadores financeiro, é uma ferramenta contábil utilizada em empresas, para medir a saúde financeira da empresa. Segundo Bling (2016) os indicadores também servem de base, para decisões de investimentos futuros dentro da empresa. É necessária a utilização dos indicadores para que a empresa conheça sua capacidade de pagamento para que possa planejar investimentos sem que a empresa se prejudique financeiramente.

#### 10.6.1 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, é usada por gestores para medir a saúde financeira da empresa.

Os Índices de Liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando: longo prazo, curto prazo ou prazo imediato (MARION, 2007, pág.83).

Essas ferramentas devem ser utilizadas e estudadas para que a empresa crie suas políticas de compras.

##### 10.6.1.1 Liquidez corrente

A liquidez corrente utiliza-se de todo o ativo circulante para, ou seja, o que a empresa pode realizar em curto prazo com o passivo circulante que são as obrigações da empresa em curto prazo avalia a liquidez sendo “quanto maior a liquidez corrente mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro” (ASSAF NETO, 2006, p.191).

$$\text{Liquidez corrente} = \text{Ativo circulante}$$

## Passivo circulante

Índice de liquidez corrente da empresa Magrão Publicidade 2018

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{1.428,00}{0,00} = 0,00$$

Na liquidez corrente se conseguir um resultado maior que 1,00 R\$ significa a existência de um capital circulante líquido positivo se for menor que um o capital de giro será negativo. á empresa não tem obrigações de curto prazo.

## 10.6.1.2 Liquidez seca

O índice de liquidez seca serve para analisar o quanto a empresa necessita de seu estoque para saldar suas dívidas. Conforme Silva (2006, p.314) “indica quanto a empresa possui em disponibilidades, aplicações financeiras em curto prazo e duplicatas a receber, para fazer face a seu passivo circulante”.

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

Na empresa Magrão Publicidades como é uma prestação de serviço a empresa não dispõe de estoque, então essa liquidez não é usada nesse modelo de negócio.

## 10.6.1.3 Liquidez geral

A liquidez geral é capacidade de pagamento da empresa em longo prazo utiliza se de tudo que empresa possa transformar em dinheiro sendo o ativo circulante e o ativo não circulante relacionando com todas as obrigações da empresa que é o passivo circulante e o não circulante. Para Marion 2009 A liquidez geral relaciona a capacidade de pagamento da empresa em longo prazo, considerando todos os itens que possa ser convertido por dinheiro e todas as obrigações assumidas pela empresa.

Para Matazarro (2010) O resultado da liquidez geral é a cada R\$1,00 de dívida a empresa terá R\$1,00 para saldar sua dívida se houver excesso é considerado uma margem de segurança, se o resultado for menor que R\$1,00 significa que os recursos da empresa não é o suficiente para saldar sua dívida.

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo não Circulante}}{\text{Passivo circulante} + \text{passivo não circulante}}$$

Índice de liquidez geral da empresa Magrão Publicidade (2018)

$$\text{Liquidez geral} = \frac{1.428,00}{7.000,00} = 0,204$$

O índice de liquidez encontrado significa que a empresa apresentou um resultado negativo pois a cada R\$ 1,00 de dívida á 0,204 para saldar .

### 10.6.2 Índices de Endividamento

Segundo Assf Neto (2008, p.22) “fornecem elementos para avaliar o grau de comprometimento financeiro de uma empresa perante seus credores e sua capacidade de cumprir os compromissos financeiros assumidos em longo prazo”. Os índices de endividamento serão possíveis analisarmos a atual capacidade de pagamento da empresa.

#### 10.6.2.1 Índice de Endividamento

Segundo Ludícibus (2008) o índice de endividamento serve para medir o quanto do ativo total da empresa é financiado pelo capital de terceiros, significa que quanto maior for o índice maior será o capital de terceiros no ativo da empresa.

$$\text{Índice de endividamento} = \frac{\text{Passivo total}}{\text{Ativo total}}$$

Índice de endividamento da empresa Magrão Publicidades =

$$\frac{7.000,00}{11.808,54} = 0,5927913188$$

A análise significa que a cada R\$ 1,00 dos ativos da empresa R\$ 0,5927913188 é de ativos de terceiros, observamos que a empresa tem para cada R\$ 1,00 dos ativos 0,4072086812 é de seu próprio capital.

### 10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

Segundo Brigham e Ehrhardt (2006) esse índice proporciona a empresa o índice de lucro antes da dedução de juros e imposto de renda ele proporciona, portanto o quanto a lucratividade da empresa pode declinar antes que as empresas quitem com seus custos de juros anuais.

$$\text{Índice de cobertura de juros} = \frac{\text{Lucro antes do imposto de renda}}{\text{Despesa anual em juros}}$$

No índice de cobertura de juros quanto maior for o resultado melhor para empresa pois o lucro significa quantas vezes o lucro operacional consegue pagar as despesas com juros, A empresa não tem despesas com juros devido o empréstimo ter sido feito com uma pessoa física sem nenhum termo de compromisso ou prazo para pagamento.

### 10.6.3 Índices de Atividade

Os índices de atividades demonstra como a empresa se renova em suas atividades como pagamento de contas, recebimento de contas, renovarem estoque etc. Iudícibus (2008) define índices de atividades como “quocientes que representam a velocidade com que elementos patrimoniais de relevo se renovam durante determinado período de tempo” (IUDÍCIBUS, 2007, p.97).

Entre os indicadores que são mais utilizados são Prazo médio de recebimento. Prazo médio de pagamento, giro do estoque e giro do ativo.

#### 10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

O prazo médio de recebimento deve ser utilizado na construção das políticas de crédito da empresa para seus clientes. Conforme Gitman, “é útil para avaliar as políticas de crédito e cobrança. Pode ser obtido dividindo-se o saldo das contas a receber de clientes pelo valor diário médio de vendas” (GITMAN, 2010, p.53). É preciso ser conhecida e estudada para que as políticas de pagamentos não prejudique a empresa e nem dificulte na captação de novos clientes.

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{valores a receber}}{(\text{Vendas anuais})/365}$$

O índice de prazo médio de recebimento não se aplica a empresa devida de não conter no balanço patrimonial as duplicatas a receber devido a empresa trabalhar somente com pagamentos à vista.

#### 10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento é o prazo que as empresas levam para pagar os fornecedores. Conforme Ching, Marquez e Prado (2007) o prazo médio de pagamento é o tempo média em que a empresa leva para pagar seus fornecedores, mostra o tempo do financiamento do capital de giro da empresa que são disponibilizados por terceiros.

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Fornecedores (duplicatas a pagar)}}{(70\% \text{ dos custos de mercadorias vendidas})/365}$$

O prazo médio de pagamento não se aplica na empresa devido à empresa não conter nos balanços fornecedores ou duplicatas a pagar. Devido à empresa receber suas contas somente a vista a empresa paga suas despesas no ato da aquisição do produto.

#### 10.6.3.3 Giro do estoque

O estoque é um ponto importante na saúde da empresa cada vez mais empresa vem estudando como gerir o estoque de maneira eficaz, pois a falta de estoque cria perda de vendas e estoque em excesso cria custo às empresas por isso utilizam o giro de estoque. Que segundo Francischini e Gurgel (2004) o giro de estoque é “o número de vezes em que o estoque de determinado item é renovado em um período de tempo” na empresa por ser uma prestadora de serviços não é utilizado estoque.

#### 10.6.3.4 Giro do ativo

O Giro do ativo leva em consideração as vendas da empresa em consideração ao ativo total que a empresa possui, segundo Assaf Neto (2006), o giro do total indica

o número de vezes que o ativo da empresa girou, ou seja, a transformação do ativo em vendas na empresa.

$$\text{Giro do ativo} = \frac{\text{vendas}}{\text{ativo total}}$$

$$\text{Giro do ativo} = \frac{30.000}{11.808,54} = 2,5405342235$$

Observa-se que a empresa conseguiu girar o ativo em vendas 2,5405342235 no período considerando um bom resultado.

#### 10.6.4 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade busca a analisar o quanto a empresa está sendo lucrativa em relação aos investimentos da empresa, quanto maior são os índices melhor. Segundo Assaf Neto (2009, p. 228), “esses indicadores têm por objetivo avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelam suas dimensões.”

##### 10.6.4.1 Margem de lucro bruto

A margem de lucro bruto busca o lucro em relação ao custo e venda. Segundo Bruni (2011) é a porcentagem de lucro da organização depois de ter pagado os custos com o produto.

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{\text{lucro bruto}}{\text{receitas de vendas}} \times 100$$

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{7.680,00}{30.000} \times 100 = 25,6\%$$

A empresa Magrão publicidades apresentou o índice de 25,6%,isso significa que a cada R\$ 1,00 de venda a empresa tem R\$ 0,25 de lucro bruto para cobrir outras despesas e gerando lucro.

#### 10.6.4.2 Margem de lucro operacional

Assaf Neto (2010, p. 212) “demonstra o desempenho da empresa medido em função de valores efetivamente utilizados em suas operações normais. Quanto das receitas de vendas foi destinado a cobrir despesas operacionais, e quanto transformou-se em lucro.”

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{lucro operacional} \times 100}{\text{receitas de vendas}}$$

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{1.428 \times 100}{30.000} = 4,76\%$$

Isso significa que a cada R\$100.00 de faturamento da empresa Magrão Publicidades, o lucro operacional é de R\$4,76 antes dos impostos e da remuneração de capital de terceiros.

#### 10.6.4.3 Margem de lucro líquido

A margem de lucro líquida indica quanto a empresa lucrou após a dedução das despesas para cada R\$ 1,00 de vendas, quanto maior for resultado melhor para empresa, pois indica que a empresa está tendo lucro através de suas vendas líquidas (SANTOS; SCHMIDT; MARTINS, 2006).

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{lucro líquido do exercício} \times 100}{\text{Receitas de venda}}$$

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{1.428 \times 100}{30.000} = 4,76\%$$

A margem de lucro líquido é a margem mais apurada na análise da empresa, a empresa Magrão Publicidades apresentou o resultado de 4,76% isso significa que a cada R\$ 100,00 em faturamento a empresa tem R\$ 4,76 em lucro após a dedução de todas as despesas.

#### 10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

O Retorno do ativo total proporciona o retorno do ativo total depois de juros e impostos. Quando a empresa é muito capitalizada, menor será seu retorno sobre o ativo total. Se uma empresa apresentar o resultado abaixo do nível, sua capacidade de geração de receita não é o suficiente, ou ela está pagando uma grande taxa de juros.(INVESTIMENTOS, 2013).

$$\text{Retorno sobre o ativo total} = \frac{\text{lucro do exercício}}{\text{Ativo total}} \times 100$$

$$\text{Retorno sobre o ativo total} = \frac{1.428,00}{11.808,54} \times 100 = 12,092942904 \%$$

#### 10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

O Retorno sobre patrimônio líquido é utilizado para medir a taxa de retorno ao acionista, ela é importante pois nela pode se observar a capacidade da empresa de agregar valor com seus próprios recursos, fazendo com que ela se desenvolva sem capital de terceiros, deixando com uma visão boa no mercado que está.

$$\text{Retorno sobre o patrimônio líquido} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

Retorno sobre o patrimônio líquido da empresa Magrão Publicidades:

$$\frac{1.428,00}{4.808,54} = 0,296971638$$

O resultado de 0,296971638 é a velocidade do retorno sobre o capital investido na empresa.

#### 10.7 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é quando a empresa não sofre nenhum prejuízo porem o lucro é nulo. Segundo Jiambalvo (2002) a ponte de equilíbrio é quantidade de



Previsão recebimento vendas	3.000,00	2.800,00	2.700,00	2.450,00	2.700,00	2.250,00	2.100,00	2.500,00	2.100,00	2.300,00	1.900,00	3.200,00
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	3.000,00	2.800,00	2.700,00	2.450,00	2.700,00	2.250,00	2.100,00	2.500,00	2.100,00	2.300,00	1.900,00	3.200,00
<b>SAÍDAS</b>												
Folha de pagamento	700,00	550,00	600,00	500,00	600,00	400,00	350,00	500,00	350,00	400,00	300,00	750,00
Pró Labore	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Impostos	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Alimentação	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Energia Elétrica	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00
Telefone	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Combustíveis	300,00	250,00	240,00	200,00	240,00	150,00	140,00	210,00	180,00	200,00	100,00	350,00
Água	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
<b>INVESTIMENTOS</b>												
CRM	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00
Prateleiras				340,00								
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	2.705,00	2.505,00	2.545,00	2.745,00	2.545,00	2.255,00	2.195,00	2.415,00	2.235,00	2.305,00	2.125,00	2.805,00
<b>1 (ENTRADAS – SAÍDAS)</b>	295,00	295,00	155,00	-295,00	155,00	-5,00	95,00	85,00	-135,00	-5,00	-225,00	395,00
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>	0,00	295,00	590,00	745,00	450,00	605,00	600,00	505,00	590,00	455,00	450,00	225,00
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	295,00	590,00	745,00	450,00	605,00	600,00	505,00	590,00	455,00	450,00	225,00	620,00
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>												
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	295,00	590,00	745,00	450,00	605,00	600,00	505,00	590,00	455,00	450,00	225,00	620,00

Fonte: Próprio autor do trabalho

No quadro 17, devido o poder aquisitivo limitado no momento as projeções será com pouco investimento monetário, pois as ações feitas pelo gestor com o auxílio do estagiário.

Analisando a atual saúde financeira da empresa, observamos que ela terá condições de implantar os investimentos encontrados no plano de ação, porém a aquisição das prateleiras para armazenar matéria prima só será possível no mês de abril para que a empresa não fique com um caixa com valor baixo, O CRM que será instalado poderá ser no começo de janeiro além de dispensar muitos trabalhos

manuais da empresa criará um melhor relacionamento com cliente e dará mais tempo para a empresa utilizar para gerir mais renda.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse presente trabalho proporciona uma visão das estratégias para uma empresa, como são planejados passo a passo para que a empresa tenha sucesso e uma maior lucratividade. Pois sem a utilização desses métodos que foram apresentados nesse trabalho será muito difícil a permanência da empresa no mercado e terá um grande desperdício de investimento que não trará lucro.

Na empresa estudada Magrão publicidades, foi levantada um estudo sobre o setor financeira da empresa, demonstrando os seus custos e despesas, pôr a empresa ser um MEI, o proprietário encontra dificuldade sobre o planejamento e controle financeiro, por isso foi criado o balanço patrimonial da organização, pontuando o ativo e passivo e também a DRE. Visando as despesas e os seus lucros adquiridos. Foi analisado o desempenho da empresa durante um ano, assim podemos ser analisado os lucros e despesas.

As informações da empresa foram baseadas em relação ao ano de 2018 (dois mil e dezoito). As informações demonstrando nos resultados, e as estratégias utilizadas da parte financeira, esse trabalho trouxe ganho a empresa que desconhecias da maioria dessas ferramentas, a empresa ganhará informações que passará segurança na tomada de decisão e de controle financeiro da empresa.

O trabalho foi de grande eficaz para a conclusão do curso de Administração, pois mostrou possibilidades e o quanto é importante manter uma empresa organizada. E as estratégias e possibilidades para fazer com que o produto cresça no mercado do comércio.

## REFERÊNCIAS

A ANÁLISE estratégica © O PLANO DE NEGÓCIO # Parte 8. S.i: Sebrae, 2014. P&B. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=\\_7XZgw7Rwr8](https://www.youtube.com/watch?v=_7XZgw7Rwr8)>. Acesso em: 30 abr. 2018.

A PALMER, A. **Introdução ao Marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática,, 2006. Disponível em: <[file:///C:/Users/pc b/Downloads/20411-102750-1-PB.pdf](file:///C:/Users/pc%20b/Downloads/20411-102750-1-PB.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2018.

ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. São Paulo: Sílabo, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico e Financeiro**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.p.191

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico financeiro**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.: Disponível em <<https://pdfs.semanticscholar.org/98d1/91d212ba2e66b1a9840912c7eb11d301a65a.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2010\\_1\\_Eduardo.pdf](http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2010_1_Eduardo.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2019.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_208\\_234\\_27767.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_208_234_27767.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2019.

CAMPOS, Romulo. **Plano de Ação: a estratégia transformada em prática**. Comunidade ADM artigos. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/plano-de-acao-a-estrategia-transformada-em-pratica/99121/>> . Acesso em: 23 nov. 2018.

CARVALHO, José Crespo de e FILIPE, José Cruz. 2008. **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2008

CHIAVANETO, Idalberto. **Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005. Disponível em: <[https://marcoarbex.files.wordpress.com/2013/10/texto-para-aula\\_identificacao-de-oportunidades.pdf](https://marcoarbex.files.wordpress.com/2013/10/texto-para-aula_identificacao-de-oportunidades.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2018.

CHING, Hong Yuh, MARQUES, Fernando & PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 2ª Edição, São Paulo: Pearson, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2009/artigos/68\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/68_0.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2018.

FRANCISCHINI, Paulino; GURGEL, Floriano. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390062.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/824/1/2015AdrianoGilmarStoll.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDICIBUS, Sergio de. **Análise de balanços**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <[http://moodle.fgv.br/cursos/centro\\_rec/docs/analise\\_demonstracoes\\_contabeis\\_em\\_balagens.pdf](http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/analise_demonstracoes_contabeis_em_balagens.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2019.

IUDICIBUS, Sergio de. **Análise de Balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Veronadias-da-Concei%C3%A7%C3%A3o-%C3%8Dndices-de-Endividamento.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: Ltc, 2000. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/2CCF/20080810175743.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em: <[http://siaibib01.univali.br/pdf/Ana\\_Carolina\\_Cordeiro\\_e\\_Fernanda\\_Cardoso\\_Chiquetti.pdf](http://siaibib01.univali.br/pdf/Ana_Carolina_Cordeiro_e_Fernanda_Cardoso_Chiquetti.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2018.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/MTlw.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

LANA, Márcio. **As razões da mortalidade das pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/30016823.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2019

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**: Contabilidade Empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/3CCF/20090719235441.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a\\_contabilidade\\_como\\_ferramenta\\_de\\_gestao\\_empresarial\\_25-06-13\\_1.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_contabilidade_como_ferramenta_de_gestao_empresarial_25-06-13_1.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2019.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a\\_contabilidade\\_como\\_ferramenta\\_de\\_gestao\\_empresarial\\_25-06-13\\_1.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_contabilidade_como_ferramenta_de_gestao_empresarial_25-06-13_1.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2019.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem básica e gerencial. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo : Atlas, 2006.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**: análise e gestão. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10616499.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. Disponível em:<[http://cacphp.unioeste.br/eventos/cingen/artigos\\_site/convertido1\\_Estrategia\\_e\\_Competitividade](http://cacphp.unioeste.br/eventos/cingen/artigos_site/convertido1_Estrategia_e_Competitividade)>.O\_Planejamento\_Estrategico\_como\_fator\_competitivo>.Acesso em: 30 abr. 2018.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (2001) - **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: <<file:///C:/Users/pc%20b/Downloads/71-250-1-PB.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: Técnicas Para Análise de Indústrias. São Paulo: Campus, 1996.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1992.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral Básica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1999. Disponível em: <[http://sudamerica.edu.br/argumentandum/artigos/argumentandum\\_volume\\_1/BALANCO\\_PATRIMONIAL\\_FATIMA.pdf](http://sudamerica.edu.br/argumentandum/artigos/argumentandum_volume_1/BALANCO_PATRIMONIAL_FATIMA.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2019.

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295617.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno**. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/4010/1/Ros%C3%A2ngela%20Crepaldi.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.