



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
**Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA: CONVENIÊNCIA AMOROSO

AMANDA SANCHEZ BORINI  
ANDRÉIA RIBEIRO DA SILVA  
HUGO VINÍCIUS COLMAN SOARES  
JENNIFER MONTEIRO CRUZ

Nova Andradina - MS  
2019



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
**Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA: CONVENIÊNCIA AMOROSO

AMANDA SANCHEZ BORINI  
ANDRÉIA RIBEIRO DA SILVA  
HUGO VINÍCIUS COLMAN SOARES  
JENNIFER MONTEIRO CRUZ

Trabalho apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito avaliativo na disciplina de Planejamento Estratégico sob a orientação do Prof. Me. Paulo Schotten.

Nova Andradina - MS  
2019

**SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO .....	4
2. MACRO AMBIENTE.....	5
3. ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	22
4. ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS.....	27
5. ÁREA: MERCADOLÓGIA.....	32
6. ÁREA: PRODUÇÃO.....	33
7. ÁREA: MATERIAIS.....	35
8. ÁREA: FINANCEIRA.....	36
9. OBJETIVOS E METAS.....	37
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERENCIAS.....	40

## 1. INTRODUÇÃO

Este planejamento estratégico foi realizado com a empresa Amoroso Conveniência situada no Bairro Universitário em Nova Andradina – Mato Grosso do Sul, tendo como administrador e proprietário Edson Amarante Dias. Alguns objetivos futuros foram apresentados inicialmente por ele, tais como: realizar uma expansão de estrutura no prédio no próximo ano pretendendo dobrar o seu tamanho atual; buscar inovações no mix de produtos ofertados aos clientes para intensificar o minimercado existente dentro do estabelecimento, mas sempre tendo como carro chefe a conveniência e também realizar um investimento em freezers e câmeras frias para a implantação de um açougue com a intenção de suprir a demanda existente no local.

Oliveira (2013, p. 4) conceitua o planejamento estratégico como um processo administrativo que estabelece, em longo prazo, um controle da melhor estratégia de direção que a empresa deve seguir, aproveitando ao máximo os pontos fortes da organização – fatores internos e controláveis – e diminuindo os impactos das ameaças não controláveis presentes no ambiente externo.

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas [...] que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.” (OLIVEIRA, 2013, p. 5).

O planejamento estratégico é importante para que uma situação futura seja alcançada com eficiência, eficácia e de forma efetiva, aproveitando ao máximo os pontos fortes e os recursos disponíveis na organização regidos por um exercício decisório que acontece antes, durante e depois da elaboração e implementação do planejamento estratégico na empresa.

Para Oliveira (2013, p. 18), a aplicação deste planejamento é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa que estudam as possibilidades de estratégias e medem a evolução esperada dos objetivos, de acordo com as condições internas e externas do ambiente.

A importância desse planejamento estratégico para a empresa escolhida é aumentar a probabilidade de alcançar objetivos futuros desejados por meio do controle das tomadas de decisões e assim, diminuir os riscos e incertezas que estão sujeitas a aparecer ao longo do processo.

Com o intuito de conhecer e se aprofundar mais na administração do estabelecimento, foi feita uma pesquisa qualitativa, com uma entrevista individual realizada com Edson Amarante Dias, proprietário e administrador da empresa Amoroso Conveniência, situada no Bairro Universitário em Nova Andradina – Mato Grosso do Sul.

## 1.1 Visão

Ser a número 1 em vendas, sendo referência em termos de qualidade, inovação e atendimento aos clientes.

## 1.2 Negócio

Míope - Alimentício e conveniência.

Estratégico - Descontração e praticidade.

## 1.3 Missão

Oferecer aos consumidores a melhor qualidade no atendimento e produtos, sempre visando à satisfação das necessidades dos clientes.

## 1.4 Princípios

Ótimo atendimento, respeito ao cliente, qualidade e preço justo.

## 1.5 Slogan

“Amoroso, qualidade que cabe no bolso”.

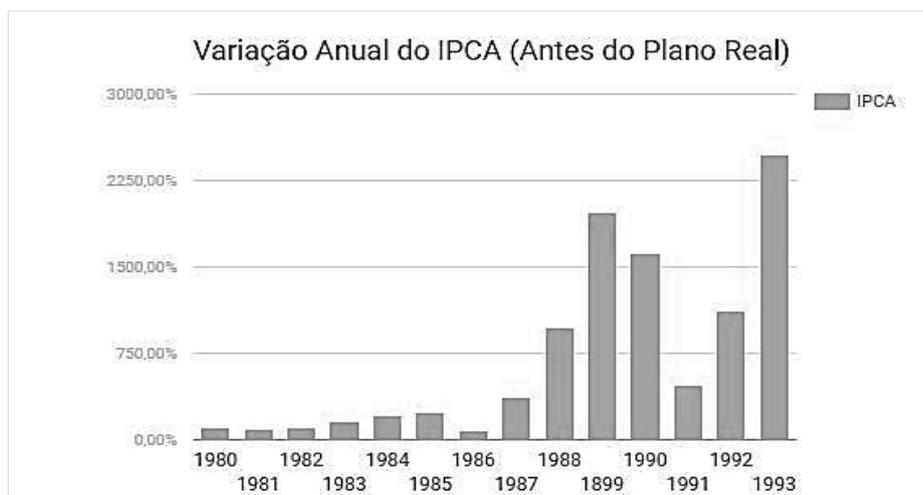
## **2. MACROAMBIENTE**

### 2.1 Inflação

#### 2.1.1 O passado da Inflação no Brasil

Antes do Plano Real, conforme enfatizado no blog da assessoria de investimentos BTG Pactual digital (2017), nas décadas de 1980 e 1990, a economia brasileira se viu num momento de hiperinflação. Para viver nessa época, além de gastarem todo seu salário rapidamente, as pessoas criaram hábitos que perduram até os dias de hoje, como o de fazer compras do mês. Foi nessa época que se consagrou o dragão como símbolo da inflação, por ser um monstro enorme, que solta fogo e representa perigo iminente. A aceleração da inflação brasileira até a hiperinflação ocorreu por etapas, gradualmente. No segundo semestre de 1989 a inflação brasileira superou a marca dos 30 por cento. O limiar clássico de 50 por cento foi ultrapassado em dezembro de 1989. São em fevereiro de 1990, porém, quando a inflação atingiu 73 por cento, já se estava diante de um processo hiper inflacionário propriamente dito. A inflação média no país, neste período, foi de 233,5% anual, segundo informações da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FINE. Nos anos seguintes, com instabilidade e grandes aumentos, a inflação chegou a 172,9% no ano de 1989 e em 1993 alcançou 2.477,15% sendo o registro máximo da história brasileira antes do Plano Real.

Figura 1 – Comportamento histórico da Inflação antes do Plano Real



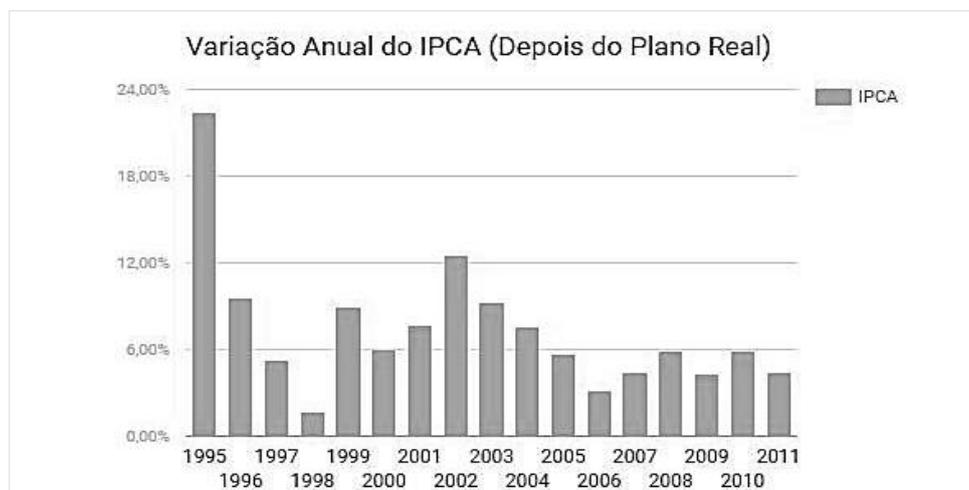
Fonte: BTG Pactual Digital (2019)

Conforme apresentado por Silva (2017), foi criado o programa Plano Real que estabilizou a economia brasileira e diminuiu a inflação absurda no país no período da presidência de Itamar Franco. O Plano foi marcado por três fases:

- Ajuste Fiscal: Tentativa de recolher mais impostos e gastar menos para equilibrar as contas do governo.
- Implantação da Unidade Real de Valor (URV): Tratava-se de uma moeda virtual interligada com a cotação do dólar comercial no dia anterior.
- Real: Lançamento da nova moeda brasileira, o real.

Os resultados do Plano Real foram essenciais no controle da inflação, permitindo que os brasileiros voltassem a possuir o poder de compra e consumir mais com a diminuição dos preços.

Figura 2 - Comportamento histórico da Inflação depois do Plano Real



Fonte: BTG Pactual Digital (2019)

O autor ainda destaca a possibilidade de perceber que logo após a implantação do Plano Real, a inflação se comportou de forma diminutiva comparada aos anos anteriores.

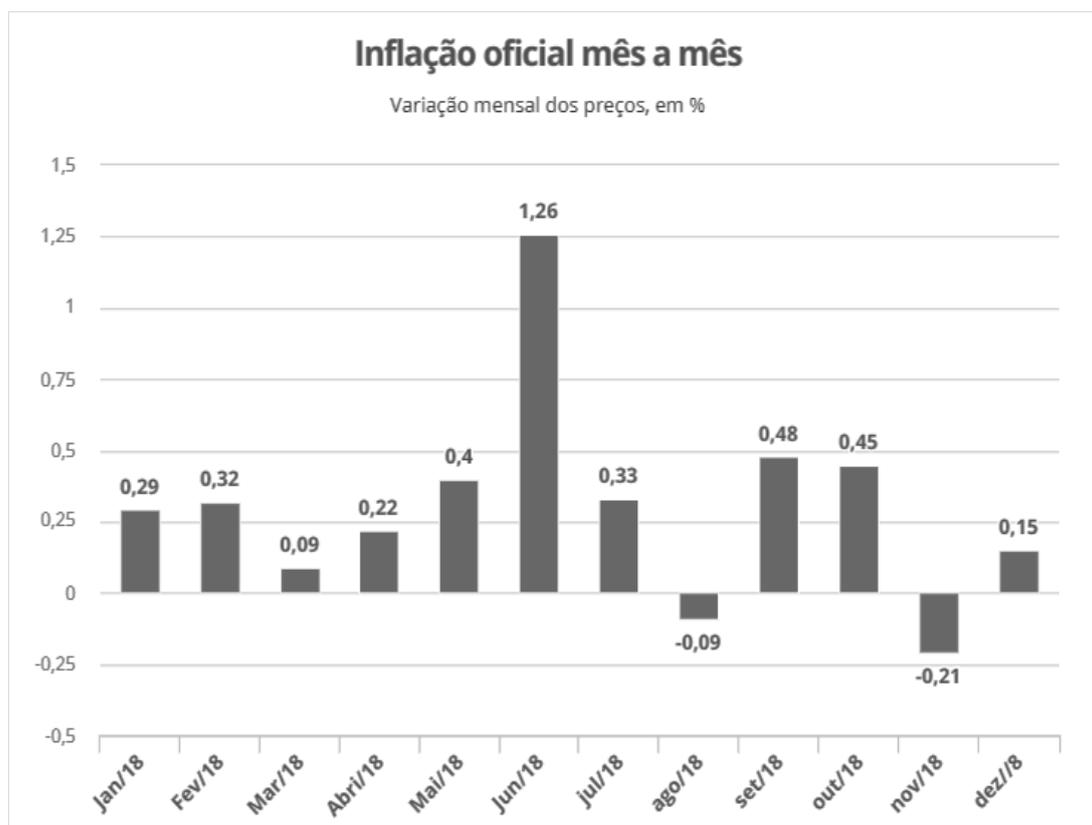
A junção das três fases dessa política econômica foi o fator contribuinte para equilibrar a economia brasileira e combater a hiperinflação que acompanhava a vida dos brasileiros há anos.

### 2.1.2 A atual inflação brasileira

Depois da implantação do Plano Real, a oscilação sutil da inflação brasileira continua presente até hoje.

O site G1 (2019) mostra que, em 2017, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) mediu a inflação em 2,95% e em 2018, foi fechada em 3,75% ficando 0,75% abaixo da meta fixada pelo governo, o resultado anual divulgado ficou dentro do intervalo de tolerância previsto pelo sistema (entre 3% e 6%) e ficou dentro do esperado pelo mercado já que, de acordo com a pesquisa Focus do Banco Central, os analistas previam uma inflação de 3,69%.

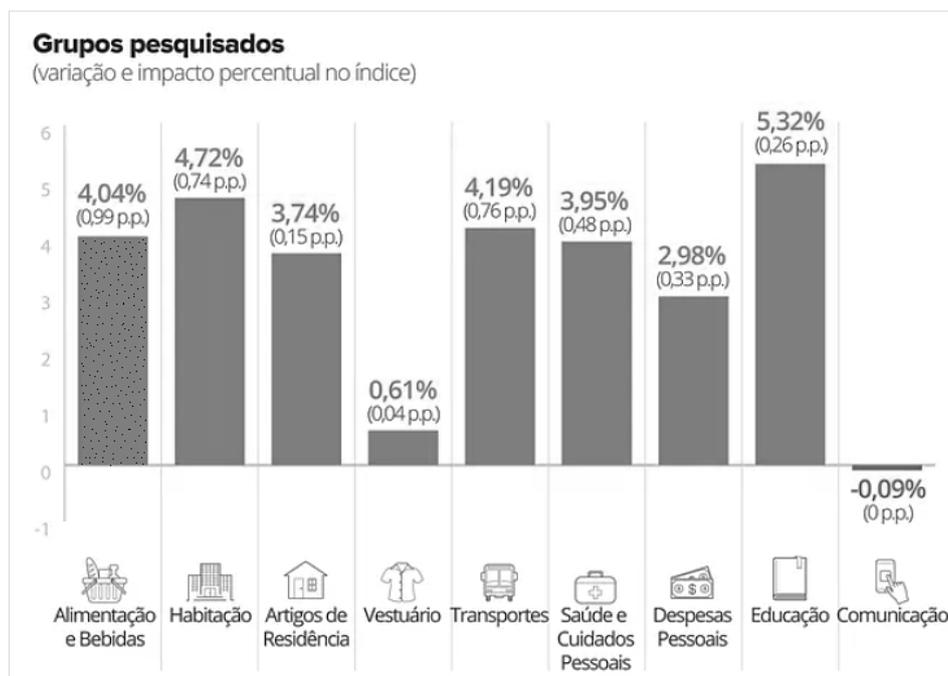
Figura 3 – Representação da Inflação mensal em 2018



Fonte: G1 Economia (2019)

Em 2017, o grupo alimentos e bebidas registrou queda de preços de 1,87% e em 2018, o aumento do custo dos alimentos foi o principal responsável pela inflação de 3,75% pois tiveram a alta de preços de 4,04% (0,99 ponto percentual).

Figura 4 – Impacto na inflação de acordo com os grupos pesquisados.



Fonte: G1 Economia (2019)

Para 2019, a meta central de inflação fixada pelo governo é de 4,25%. O site G1 (2019) ainda aponta que, em janeiro, a inflação oficial brasileira ficou em 0,32%, no mês seguinte foi marcada em 0,43% com um aumento motivado pela alta dos preços de alimentação e educação.

No mês de março, o site Minhas Economias (2019) mostrou que houve uma superação de expectativas de mercado e o IPCA mediu a taxa em 0,75%, o grupo que contribuiu para esse aumento referente ao mês anterior foi o de Alimentação e Bebidas com variação de 1,37% (0,34 ponto percentual).

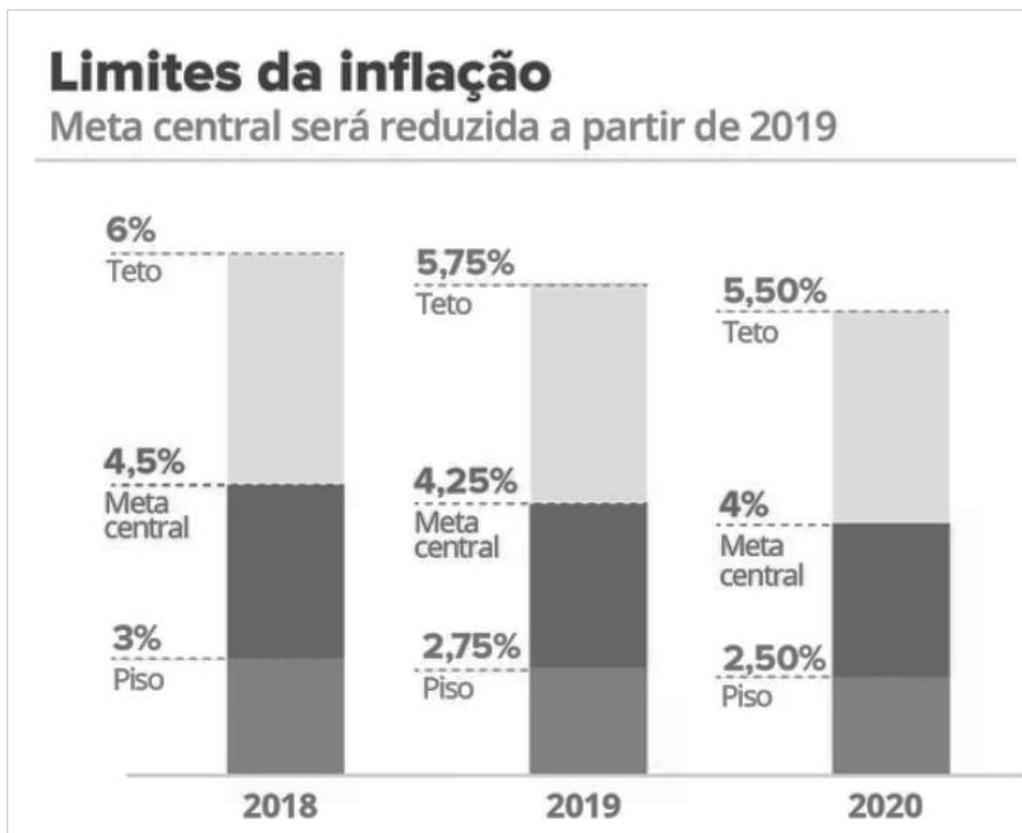
Segundo a pesquisa “Focus” do Banco Central, os analistas das instituições financeiras projetam que em 2019 a inflação seja de 3,87%, estando 0,38% abaixo da meta estipulada pelo governo para o ano.

### 2.1.3 Projeção da Inflação para os próximos anos

Como foi apresentada por Graner e Versiani (2019), a meta de inflação é de 4% para 2020 e de 3,75% para 2021, com um intervalo de tolerância de 1,5 ponto percentual, para mais ou para menos. O Banco Central (BC) projeta alta para o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) de 4% para 2020 e de 4,1% para 2021, conforme o Relatório Trimestral de Inflação de março.

A probabilidade de o IPCA fechar abaixo do piso da meta em 2019 é de 12% e de ficar acima do teto é de 8%, considerando o cenário com taxas de juros e câmbio constantes, nota o BC. Para 2020, as probabilidades são iguais em 14%, tanto para estourar o teto como de furar o piso da meta. Para 2021, as chances de ficar abaixo do piso são de 9% e de ficar abaixo do piso são de 9% e de ficar acima do teto, de 21%. No cenário com juros e câmbio projetados na pesquisa Focus, a chance de estourar o teto da meta é de 5% e de furar o piso, de 15%, em 2019. Para 2020, há 11% de probabilidade de superar o teto e 17% de ficar abaixo do piso. Para 2021, essa probabilidade é de 17% para superar o teto e 12% para furar o piso.

Figura 5: Limites da Inflação entre teto, meta central e piso.



Fonte: G1 Economia (2019)

## 2.2 Taxa de Juros

### 2.2.1 O comportamento da Taxa de Juros no passado

Um estudo realizado por Ávila (2016) mostra o comportamento dos juros reais no Brasil e comprova a sua queda no Brasil nas últimas décadas. A tabela a seguir foi baseada na série histórica do IPCA anual, índice que mede a inflação oficial brasileira.

Figura 6 – Tabela exemplificada da série histórica das taxas anuais brasileiras.

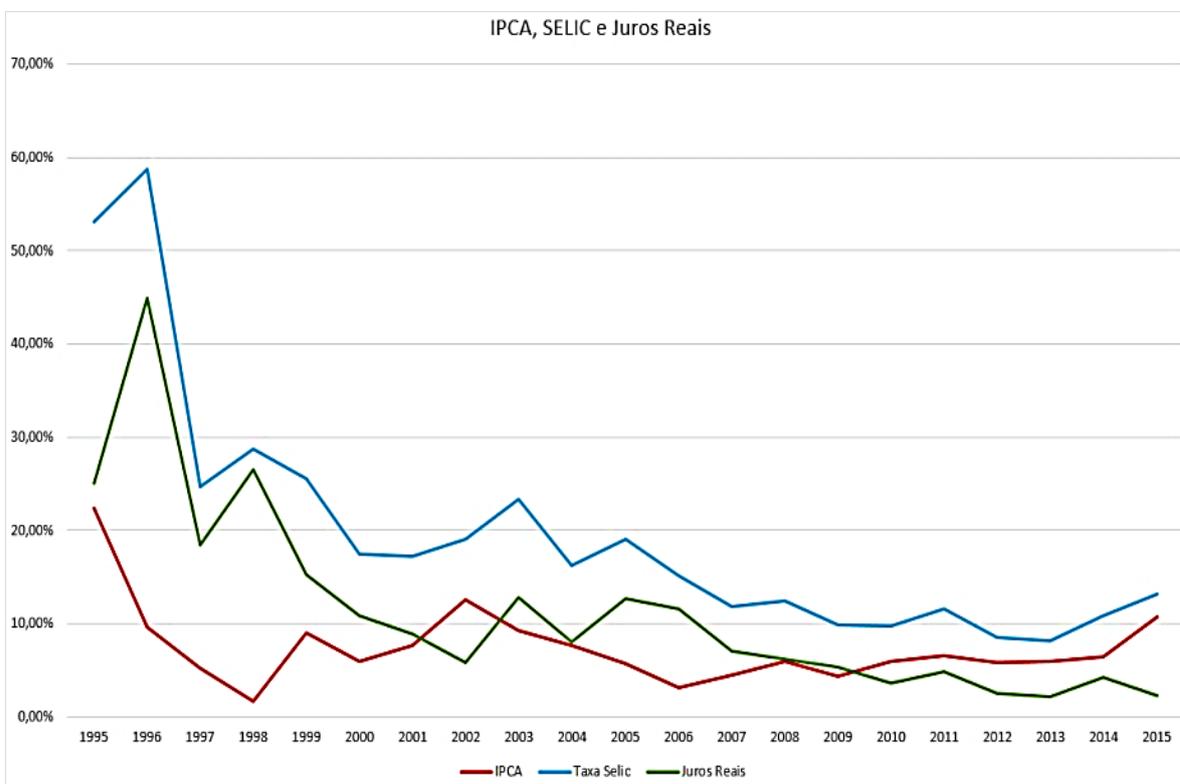
Ano	Taxa Selic	IPCA	Juros Reais	Ano	Taxa Selic	IPCA	Juros Reais
1995	53,09%	22,41%	25,06%	2009	9,89%	4,31%	5,35%
1996	58,78%	9,56%	44,92%	2010	9,73%	5,91%	3,61%
1997	24,62%	5,22%	18,44%	2011	11,62%	6,50%	4,81%
1998	28,66%	1,65%	26,57%	2012	8,46%	5,84%	2,48%
1999	25,50%	8,94%	15,20%	2013	8,18%	5,91%	2,14%
2000	17,43%	5,97%	10,82%	2014	10,86%	6,41%	4,18%
2001	17,24%	7,67%	8,88%	2015	13,21%	10,67%	2,29%
2002	19,07%	12,53%	5,81%	2016	<b>13,88%</b>	<b>7,04%</b>	6,39%
2003	23,27%	9,30%	12,78%	2017	<b>11,75%</b>	<b>5,50%</b>	5,92%
2004	16,17%	7,60%	7,97%				
2005	19,05%	5,69%	12,64%				
2006	15,08%	3,14%	11,57%				
2007	11,83%	4,46%	7,05%				
2008	12,42%	5,90%	6,16%				

Média da Selic e IPCA de 2016 e 2017 retirados do Boletim Focus de 20/05/2016

Fonte: Clube dos Poupadores

Gerando um gráfico de acordo com a tabela, percebe-se a forte queda dos juros nominais (taxa Selic), inflação (IPCA) e juros reais nas últimas décadas.

Figura 7 – Gráfico simplificado do comportamento diminutivo das taxas entre 1995 a 2015.



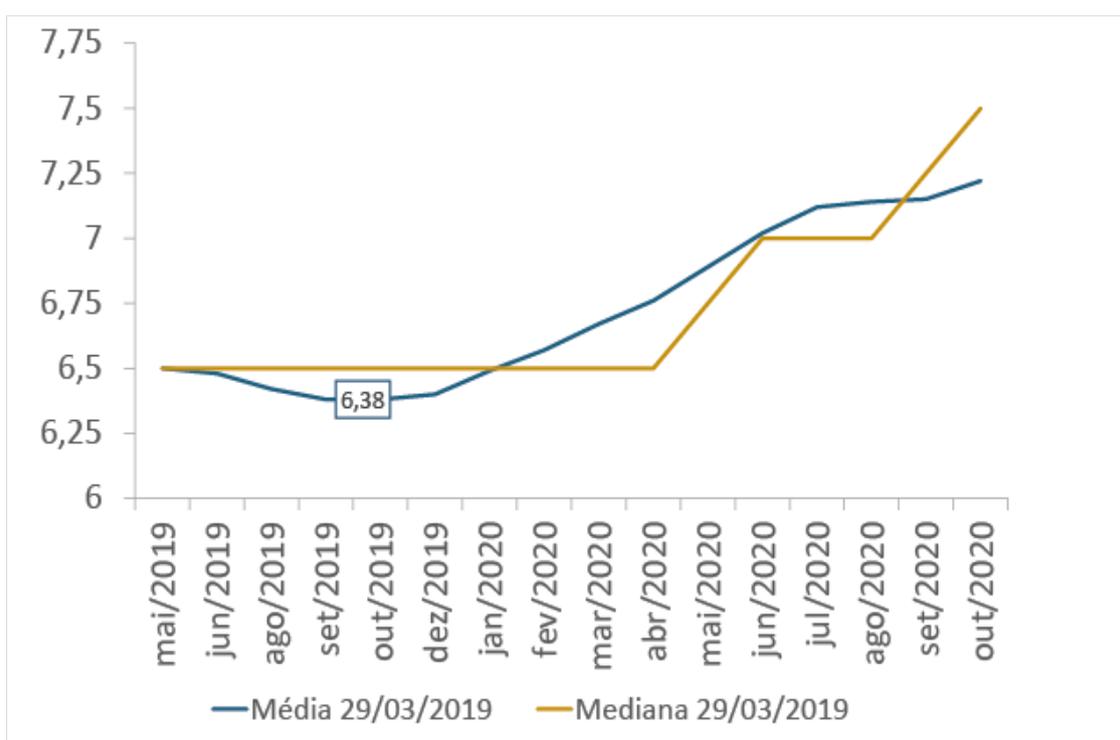
Fonte: Clube dos Poupadores

## 2.2.2 Projeções da Taxa de Juros

Levando em consideração as afirmações do site Jornal do Comércio (2019), os economistas do mercado financeiro mantiveram suas projeções para a Selic (a taxa básica de juros) no fim de 2019 e 2020.

O Relatório de Mercado Focus apresentou a mediana das previsões para a Selic em 2019, onde seguiu em 6,50% ao ano. Quanto à projeção para a Selic no fim de 2020 seguiu em 7,50% ao ano. No caso de 2021, a projeção seguiu em 8,00% e para o fim de 2022 também permaneceu em 8,00%, valores iguais de ambos verificados em março de 2019.

Figura 8 – Previsão para a taxa Selic de 2019 a 2020



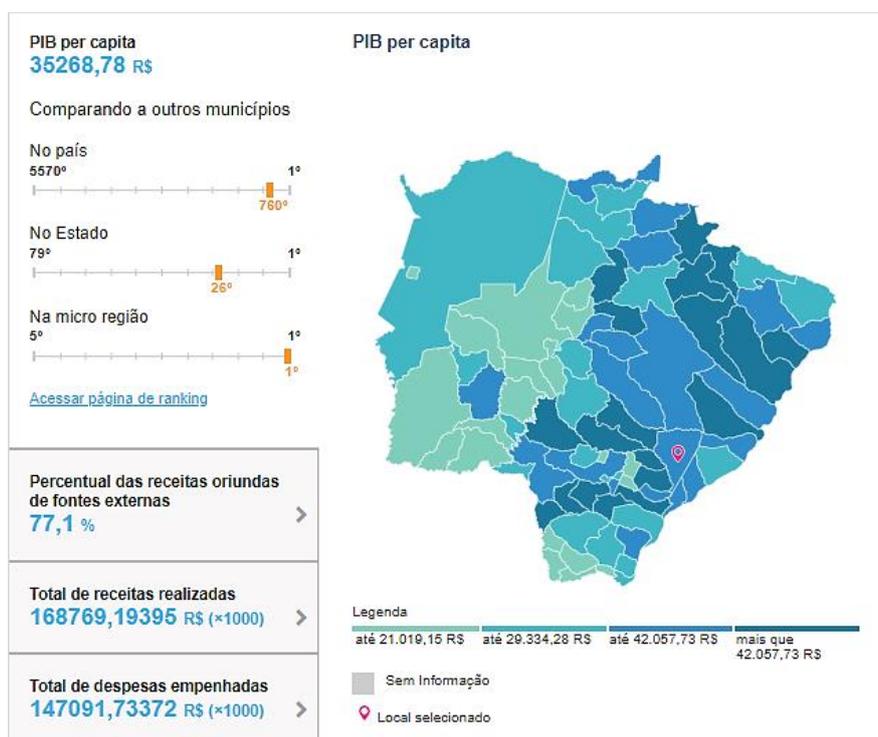
Fonte: Banco Central do Brasil – BCB (2019)

## 2.3 Produto Interno Bruto (PIB)

### 2.3.1 PIB de Nova Andradina

De acordo com a última pesquisa realizada pelo IBGE em 2016, o PIB per capita de Nova Andradina foi R\$35.268,78 ocupando a posição 26º em relação a outras cidades do estado de Mato Grosso do Sul. Analisando sua posição no ranking, observa-se que a cidade está bem sucedida no fator do PIB, tendo em vista que o estado possui 79 municípios.

Figura 9 – PIB per capita de Nova Andradina – MS



Fonte: IBGE (2016)

### 2.3.2 Expectativas do PIB brasileiro para 2019, 2020 e 2021

De acordo com o site *Época Negócios* (2019) as instituições financeiras reduziram pela oitava vez consecutiva a projeção para o crescimento da economia brasileira em 2019. Os números constam do boletim *Focus*, publicação semanal elaborada com base em estimativas de instituições financeiras sobre os principais indicadores econômicos.

A estimativa para a expansão do Produto Interno Bruto (PIB) – a soma de todos os bens e serviços produzidos no país – agora caiu de 1,95% para 1,71% em 2019.

Para 2020, também houve redução: de 2,58% para 2,50%. As estimativas de crescimento do PIB para 2021 e 2022 permanecem em 2,50%.

### 2.4 Situação socioeconômica da população local

Em 2016, as pesquisas do IBGE mostraram que o salário médio mensal da população nova-andradinense era de 2.0 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 23.0%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 37 de 79 e 15 de 79, respectivamente.

Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 1807 de 5570 e 957 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 31.6% da população nessas condições, o que o colocava na posição 68 de 79 dentre as cidades do estado e na posição 4372 de 5570 dentre as cidades do Brasil.

## 2.5 Políticas Tributárias

O painel sobre a Reforma Tributária, promovido pela Fundação Escola de Governo (Escolagov) e o Instituto Chiesa, reforçou a urgência de mudança do atual sistema tributário brasileiro. Para Gaúna (2018), além de complexo, o modelo regressivo – no qual quem tem menos recursos paga mais impostos – vem prejudicando o desenvolvimento do País, segundo estudo.

O ex-ministro da Previdência e ex-secretário do Planejamento, Orçamento e Finanças da União, atualmente professor da FGV/SP e diretor do CCiF, Nelson Machado, apresentou a proposta de reforma elaborada pelo CCiF, que tem como foco a tributação de bens e serviços.

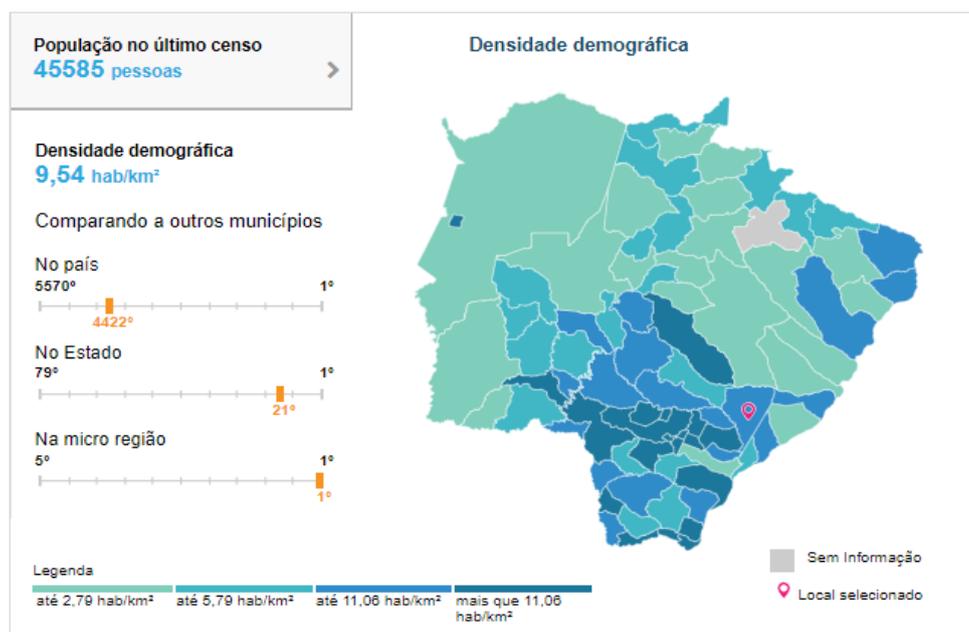
De acordo com Machado, o ponto principal é a unificação dos cinco tributos atuais – PIS, Cofins, IPI, ICMS e ISS – por um único tributo, o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS). Ele informou ainda que a transição da substituição dos tributos seria feita de forma progressiva, ao longo de dez anos para as empresas e de 50 anos para a distribuição federativa da receita do IBS. “Além de não afetar a carga tributária, o modelo permite minimizar resistências encontradas em tentativas anteriores de reforma”, pontuou.

Segundo a proposta da RTS, o modelo tributário brasileiro vai ao sentido oposto: distorções na tabela do imposto de renda, profusão de renúncias fiscais, medidas como a isenção sobre lucros e dividendos e taxação excessiva do consumo fazem com que no Brasil os muito ricos paguem pouco e os pobres sustentem o sistema e um Estado que retorna pouco aos que contribuem com muito e muito aos que pagam pouco.

## 2.6 Densidade demográfica de Nova Andradina

Conforme aponta a última pesquisa do IBGE em 2010, a densidade demográfica de Nova Andradina era 9,54 hab/km<sup>2</sup>, ficando na posição 21<sup>o</sup> em comparação com as outras cidades de Mato Grosso do Sul. Em nível brasileiro, sua posição demográfica foi 4422<sup>o</sup> comparando com as 5570 cidades existentes no Brasil. Felizmente, ocupou o 1<sup>o</sup> lugar em relação às cidades de sua micro região que é composta por: Anaurilândia, Bataguassu, Batayporã, Nova Andradina e Taquarussu.

Figura 10 – Densidade demográfica de Nova Andradina



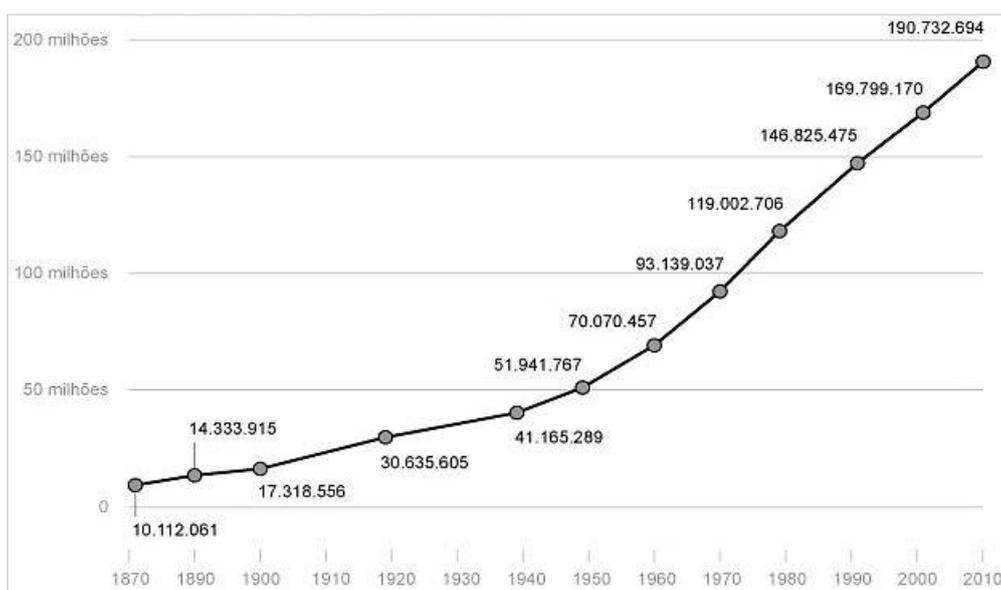
Fonte: IBGE (2010)

## 2.7 Taxa de Crescimento Populacional

### 2.7.1 Histórico da Taxa de Crescimento no Brasil

Para White (2010), a população saltou de 146,8 milhões em 1991 para 169,8 milhões em 2000 e chegou a 190,7 milhões em 2010. Isso significa que o Brasil experimentou um crescimento demográfico de 15,6% na década de 90 e de 12,3% nos próximos anos.

Figura 11 – Crescimento histórico da taxa populacional brasileira



Fonte: Veja (2010)

### 2.7.2 Taxa de Crescimento local

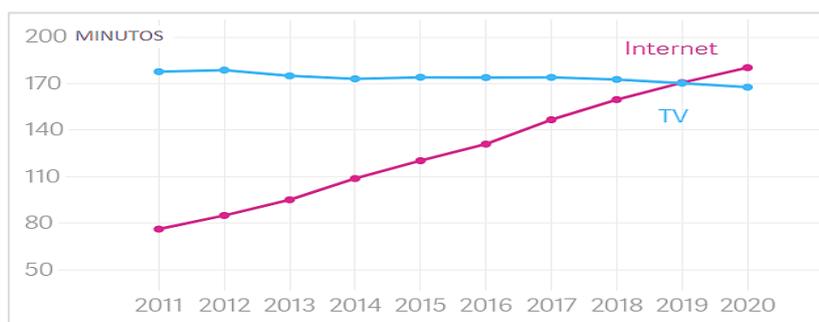
De acordo com os dados levantados pelo site Jornal da Nova (2018), Nova Andradina apresentou, em 2018, uma população de 53.517 habitantes e em 2017, a capital do Vale do Ivinhema possuía 52.625 habitantes. Analisando as informações citadas, o crescimento populacional da cidade foi de 892 pessoas entre um ano e outro.

Os números mostram que Nova Andradina continuava ocupando a oitava posição, entre os municípios de Mato Grosso do Sul com maior densidade populacional, ficando atrás de Campo Grande, com 885.711 habitantes, Dourados 220.965, Três Lagoas 119.465, Corumbá 110.806, Ponta Porã 91.082, Sidrolândia 56.081 e Naviraí 54.051 habitantes em 2018.

### 2.8 Veículos de comunicação de massa

O marketing moderno exige mais do que desenvolver um produto adequado a um preço atraente e acessível. Para a agência Futura P (2018), é preciso investir em comunicação de marketing. O Mix de Comunicação existe nesse novo ambiente de tecnologias que mudaram profundamente a forma de processamento entre consumidores e as comunicações, como propagandas, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e publicidade, marketing direto, marketing interativo, marketing boca a boca e vendas pessoais. Os levantamentos da agência Zenith apontam que, entre 2011 e 2019, o consumo de mídia em smartphones e tablets deve crescer 504%. Já a navegação em computadores e o tempo gasto na televisão devem cair 18% e 4%, respectivamente. Os celulares, aliás, devem tomar uma grande fatia do consumo de mídia em todo mundo, sendo responsáveis por cerca de 25% já em 2019. Até 2020, a participação dos smartphones deve crescer para 28%, sendo bem mais do que os 5% registrados de 2011. Entre os motivos para esse grande salto está a popularização de aparelhos mais baratos e conectados à internet, que têm ganhado espaço em países emergentes. Em outro relatório, a Zenith revelou ainda as transformações no consumo de mídia entre 2011 e 2018. Neste período, os jornais e as revistas impressos foram os meios que perderam maior participação: 45% e 56%, respectivamente. A queda, porém, leva em conta apenas as versões em papel desses veículos, já que os sites e publicações online foram contabilizados junto com a internet.

Figura 12 – Gráfico do consumo médio diário de mídia



Fonte: Olhar Digital (2018)

## 2.9 Área Tributária

Segundo o site Portal Tributário (2019), entende-se que tributo é toda prestação pecuniária compulsória em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada – art. 3º do Código Tributário Nacional - CTN. Nos termos do artigo 145 da Constituição Federal e do artigo 5º do CTN, tributos são:

a) Impostos.

b) Taxas, cobradas em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos à sua disposição.

c) Contribuição de melhoria, decorrente de obras públicas.

Algumas exigências legais são importantes serem seguidas, para que o estabelecimento possa estar em perfeitas condições de funcionamento.

A Resolução RDC n.º 216, de 15 de setembro de 2004, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), dispõe sobre regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação, a fim de garantir as condições higiênico- sanitárias do alimento preparado. A Resolução n.º 562, de 26 de março de 1990, da Secretaria de Estado de Saúde (SES), delega às Secretarias Municipais de Saúde (SMS), a inspeção sanitária dos gêneros alimentícios em estabelecimentos comerciais.

A empresa deve estar atenta ao Código de Defesa do Consumidor (Lei Nº 8.078 de 11.09.1990) e às suas especificações. Atenção especial aos Art. 2º e 3º do Código, nos quais os termos: Consumidor, Fornecedor, Produto e Serviço encontram-se definidos. Outra recente modificação do Código de Defesa do Consumidor, relacionada a essa atividade, é a que trata a Lei nº 11.989, de 27 de julho de 2009, que acrescenta parágrafo único ao art. 31 da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, que dispõe que as informações constantes em embalagens de produtos refrigerados oferecidos ao consumidor serão gravadas de forma indelével.

É essencial observar também, que a Lei n.º 8.069, de 13 de julho de 1990, Estatuto da Criança e do Adolescente, disponível no site da Presidência da República Federativa do Brasil, proíbe a venda à criança ou ao adolescente de bebidas alcoólicas dentre outros itens.

O proprietário do comércio deve estar atento às datas de vencimento dos alvarás de localização e de licença sanitária e quanto à autorização de funcionamento pelo corpo de bombeiros.

Ao dar a abertura do negócio, são necessários registros junto à Junta Comercial, Secretária da Receita Federal (RFB), para obtenção do CNPJ, Receita Estadual, para obtenção da Inscrição Estadual (caso a empresa seja sujeita ao ICMS, como empresas do setor de comércio, transporte ou indústria), Administração Local, para obtenção de Alvarás de Localização e Alvarás de Licença Sanitários, Secretária da Fazenda (Sefaz) e ao Sindicato Patronal. A empresa também se cadastra junto à Caixa Econômica Federal (CEF), no sistema Conectividade Social – INSS/FGTS.

A empresa também pode se inscrever Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, o Simples Nacional. Através do Simples Nacional, o recolhimento de tributos e contribuições pode ser feito por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional). Os tributos e contribuições unificadas são: Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) e a Contribuição Patronal Previdenciária (CPP/INSS).

## 2.10 Área Comercial

### 2.10.1 O futuro do novo código comercial

Representantes da Fecomércio-MS (2018) participaram da discussão sobre o projeto de reforma do novo Código Comercial na Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul (ALMS).

Segundo Pedro Chaves, que é relator do projeto (PLS 487/2013) em tramitação no Senado, o objetivo é modernizar o código instituído em 1850, ainda há época do Brasil Imperial.

Para Chaves, mesmo tendo sido modernizado pelo Código Civil, de 1975, e por várias outras proposições (a edição atual entrou em vigor em 2002), a lei permanece distante da atual realidade comercial.

"O Código Civil, aprovado recentemente, já nasceu velho, não atendendo no que tange aos setores da iniciativa privada quer sejam do comércio, indústria e principalmente quanto ao agronegócio. Por isso a necessidade da deliberação no Congresso sobre um novo Código Comercial".

Um dos aspectos importantes do projeto está relacionado à desburocratização do registro de empresas e à previsão de que vários documentos, que hoje são utilizados nas relações comerciais, principalmente as novas modalidades de contratos e títulos de crédito, e na era digital os documentos tendem a circularem exclusivamente em meio eletrônico.

"As inovações advindas com o código livrarão os empresários das amarras da burocracia, tornando o ambiente de negócios mais favorável ao desenvolvimento das empresas brasileiras e mais atraente aos investidores de todo o mundo", afirma o Senador.

O resultado da reunião foi a formação de um Grupo de Trabalho para atuar na tramitação do PL que trata do assunto. "São muitas as melhorias no dia a dia do empresário, como, por exemplo, uma maior estabilidade nos contratos comerciais. Trata-se de um texto robusto, fruto do trabalho de uma comissão de juristas", destaca Elielson.

### 2.11 Proteção de marcas e patentes

De acordo com o artigo desenvolvido por Eloi (2018), a Lei 9.729/1996 assegura o direito à marca de uma empresa a quem faz o registro no INPI primeiro. Porém vários empreendedores deixam de fazer esse registro ao criarem seus negócios e por isso, acabam correndo o risco de mudar às pressas por causa da ação de concorrentes.

As pessoas se relacionam com marcas, então uma mudança pode ser traumática, e impactar uma construção de anos.

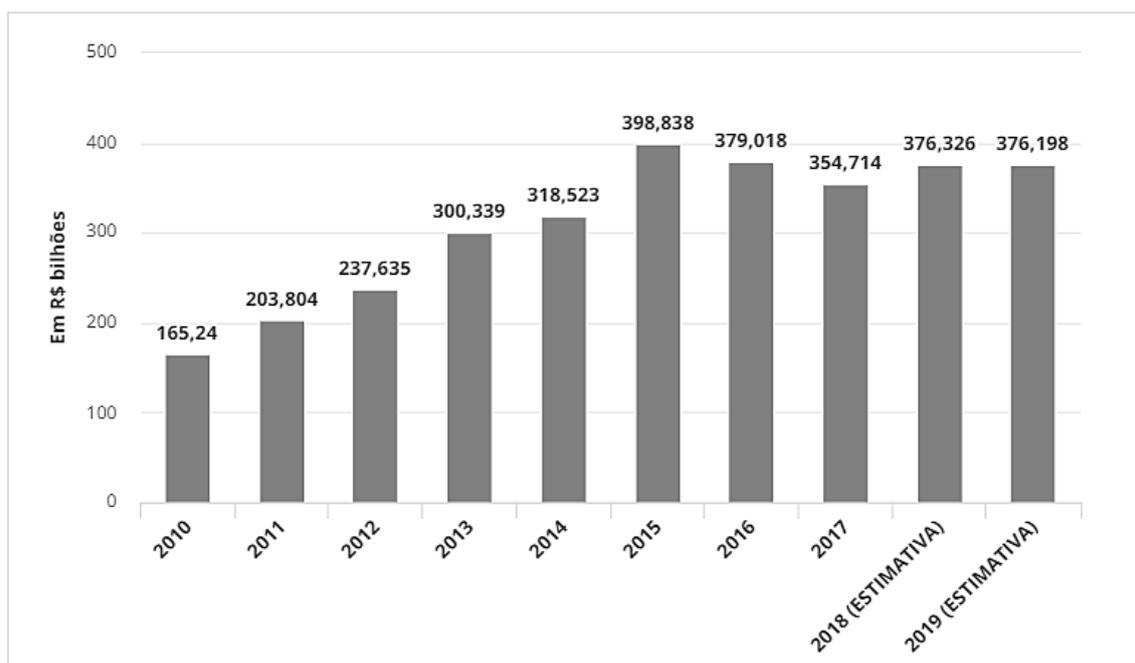
As grandes marcas contam com serviços caros e complexos para protegê-las, mas há tecnologias exponenciais para pequenas e médias empresas terem a chance de administrar e proteger suas marcas também. Porém o registro na Junta Comercial e os registros de domínio de endereço eletrônico realizados no Registro.br não são suficientes para proteger marcas, podem ser argumentos em uma eventual discussão judicial, mas não garantem a proteção total da marca.

A lei prevê o instituto da caducidade, segundo o site Assescrip, caso a marca deixe de ser usada por um período igual ou maior que cinco anos, a caducidade da marca poderá ser declarada pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) mediante requerimento de terceiros interessados. Diante do requerimento da caducidade do registro da marca, cabe ao titular demonstrar o seu uso para os produtos ou serviços cobertos pelo registro, ou justificar o seu desuso por razões legítimas. Uma vez declarada a caducidade da marca, esta estará livre para apropriação por terceiros.

### 2.12 Incentivos Governamentais

Martello (2018) aponta que o governo federal estima para 2019, o valor de R\$ 376,198 bilhões em incentivos fiscais, números equivalentes a 5,1% do Produto Interno Bruto (PIB). Deste total, R\$ 306,9 bilhões correspondem a renúncias de tributos e R\$ 69,8 bilhões, a subsídios.

Figura 13 - Benefícios fiscais concedidos pelo governo desde 2010



Fonte: G1 Economia (2018)

### 2.13 Nível de Desenvolvimento Ecológico

Segundo Romeiro (2011), a proposição conciliadora dos ecos desenvolvimentistas se baseia num conceito normativo sobre como pode e deve ser o desenvolvimento: é possível manter o crescimento econômico eficiente (sustentado) no longo prazo, acompanhado da melhoria das condições sociais (distribuindo renda) e respeitando o meio ambiente. No entanto, o crescimento econômico eficiente é visto como condição necessária, porém não suficiente, para a elevação do bem-estar humano: a desejada distribuição de renda (principal indicador de inclusão social) não resulta automaticamente do crescimento econômico, o qual pode ser socialmente excludente; são necessárias políticas públicas específicas desenhadas para evitar que o crescimento beneficie apenas uma minoria; do mesmo modo, o equilíbrio ecológico pode ser afetado negativamente pelo crescimento econômico, podendo limitá-lo no longo prazo, sem o concurso de políticas ecologicamente prudentes que estimulem o aumento da eficiência ecológica e reduzam o risco de perdas ambientais potencialmente importantes.

O autor ressalva também que a questão da incerteza ecossistêmica no caso do aquecimento global e seu enfrentamento com base no Princípio da Precaução (como propôs o Protocolo de Kyoto) põe em evidência o segundo aspecto mencionado, uma vez que a redução rápida do nível de emissões tem alto custo. Embora os eco desenvolvimentistas não negassem a existência de algum tipo de "trade-off" entre crescimento econômico e meio ambiente, a premissa era a de que esse seria negligenciável desde que se adotasse o conjunto de políticas propostas. Políticas essas que supostamente tratavam adequadamente o risco de perdas ambientais com base na prudência.

Esse "trade-off" tornou-se o principal motivo para os resultados aquém dos esperados nas sucessivas conferências sobre meio ambiente após a Rio-92.

#### 2.14 Índice de Poluição

De acordo com Alves (2019), no espaço geográfico existem diferentes tipos de poluição que geram problemas tanto nos ambientes ocupados por sociedades quanto nas áreas naturais. Um dos problemas ambientais mais graves que são gerados pela intervenção do homem sobre o meio natural é a poluição, pois prejudica o meio ambiente, inviabiliza o cultivo e o consumo de recursos naturais, provoca desequilíbrios ecológicos e pode ameaçar a saúde humana. Devido a esse motivo, é muito importante elucidar essa questão a fim de se desenvolver formas para combater tal ocorrência. Há uma classificação da poluição que busca segmentar as suas principais ações, bem como os seus agentes causadores, de forma a melhor compreender o problema. Os tipos de poluição que podem ser citados são: poluição atmosférica, poluição das águas, poluição dos solos, poluição sonora e poluição visual. Poluição atmosférica: envolve a poluição do ar em geral, causada principalmente pela emissão de poluentes tóxicos pelas chaminés das fábricas e pelo escapamento dos veículos. A queima de combustíveis fósseis, tais como o petróleo e seus derivados, além do carvão mineral, é o principal causador desse tipo de poluição. Seus efeitos são diversos e atuam em escala global e local. Segundo dados de muitos analistas e do Painel de Mudanças Climáticas da ONU (IPCC), as atividades humanas têm gerado uma maior concentração de gases causadores do efeito estufa, intensificando o problema do Aquecimento Global. Em escala local, merecem destaque os problemas ambientais gerados nas cidades, como as Ilhas de Calor e a Inversão Térmica. Poluição das águas: é caracterizada pela degradação dos recursos hídricos, que resultam na poluição de lagos, rios, córregos e dos mares e oceanos. É causada principalmente pelo derramamento indevido de esgotos, mas também pela poluição das bacias hidrográficas, pois, durante as chuvas, os lixos são conduzidos até o leito dos cursos d'água. Nos oceanos e mares, uma causa frequente é o derramamento de petróleo. Além disso, a poluição das águas dos rios resulta na perda de recursos naturais, principalmente a água potável e ocasionando o aumento da mortalidade de peixes. Por isso, é importante conservar os cursos d'água tanto em áreas urbanas quanto em ambientes afastados das áreas de ocupação humana. Nos oceanos, a poluição também gera a perda de espécies, afetando em grande medida o ambiente dentro e fora dos mares. Poluição dos solos: ocorre através da contaminação ou poluição generalizada dos solos, afetando as atividades econômicas e o ambiente ao seu redor. As principais causas são os lixos armazenados em aterros sanitários, onde há a produção de um líquido tóxico chamado de chorume, que penetra no subsolo e pode alcançar até o lençol freático. Outro exemplo frequente de poluição dos solos é na agricultura, o emprego exagerado de agrotóxicos para combater as pragas nas lavouras também pode gerar a poluição dos solos.

Devido ao excesso de resíduos tóxicos acumulados, o local afetado pode tornar-se infértil, atrapalhando a agricultura e agravando os problemas ambientais locais. Por isso, deve-se fazer o uso de produtos químicos com cautela, além da preferência por adubos orgânicos, são medidas mais do que necessárias para diminuir os prejuízos causados. Poluição sonora: são comuns nos ambientes urbanos ou em locais com grande aglomeração de pessoas que geram um excessivo barulho, como no trânsito, equipamentos de construção entre outros. Que conseqüentemente causam danos à saúde humana, pois o volume máximo de sons que devemos ouvir, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), é de 65 decibéis, e, frequentemente, o ambiente das cidades produz sons maiores do que esse. Poluição visual: causada pelo excesso de publicidades em cartazes, outdoors, placas e outros que são espalhados nos ambientes urbanos, caracterizando a grande concentração de estímulos visuais.

Apesar de ser aparentemente não agressiva, a poluição visual pode intensificar ou gerar o estresse, além de tornar o ambiente menos confortável para a ocupação humana. Em período eleitoral, esse problema estende-se ao máximo, embora leis recentes tenham sido elaboradas para atenuar esses efeitos.

## 2.15 LEGISLAÇÃO AMBIENTAL

O site Terra Ambiental (2014) explica que a legislação brasileira estabelece determinações, fiscaliza e prevê punições e multas a quem não segue as medidas de proteção ao ambiente. Ela abrange toda uma série de soluções simples e altamente eficientes: redução na geração de resíduos, reciclagem, investimento em coleta seletiva, tratamento de efluentes e opção pela compostagem (evitando contribuir para o esgotamento dos aterros sanitários).

A preocupação crescente com a aplicação prática da logística reversa, englobada pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), tem levado empreendedores de todos os segmentos a questionar seus processos a partir do ponto em que o cliente consome os produtos. É a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida destas mercadorias que, mais que nunca, tem relação direta com as organizações que as produzem e comercializam. Incorpora-se a esta logística o questionamento acerca da destinação e o reaproveitamento destes materiais, e é aí que se inserem as soluções ambientais que podem ser realizadas de forma eficiente por empresas confiáveis.

## 3. ADMINISTRAÇÃO GERAL

### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1.01 - Nome da Empresa: Amoroso Conveniência.

3.1.02 - Forma Jurídica: Forma Individual.

3.1.03 – Ramo: Loja de Conveniência.

3.1.04 – Tempo de Mercado: um ano e seis meses.

3.1.05 – Faturamento: R\$ 120.000,00 mensal.

3.1.06 - Atividade Principal: Código 47.29-6/02 - Comércio varejista de mercadorias em lojas de conveniência.

3.1.07 - Atividades Secundárias:

Código 1013-9/01 - Fabricação de produtos de carne;

Código 5611-2/03 - Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares.

3.1.08 - Produtos que Fabrica: Alimentícios (espetinhos).

3.1.09 – Motivo de a empresa ser constituída nesse ramo: Atração do proprietário pela área de comércio e por achar interessante o ramo de conveniência.

3.1.10 - Total de Empregados: 10 funcionários.

3.1.11 - Total de Empregados por Setor:

- Gerência: 1 funcionário;
- Setor Administrativo: 1 funcionário;
- Setor Caixa: 3 funcionários;
- Atendimento: 3 funcionários
- Setor de Produção Alimentícia: 1 funcionário;
- Setor de Limpeza: 1 funcionário.

3.1.12 - Sócios-Gerentes Principais (Cargo/Escolaridade/Idade):

- Edson Amarante Dias, 37 anos, gerente do estabelecimento e graduado em Administração Pública (EAD) pela UFMS em Bataguassu – Mato Grosso do Sul.

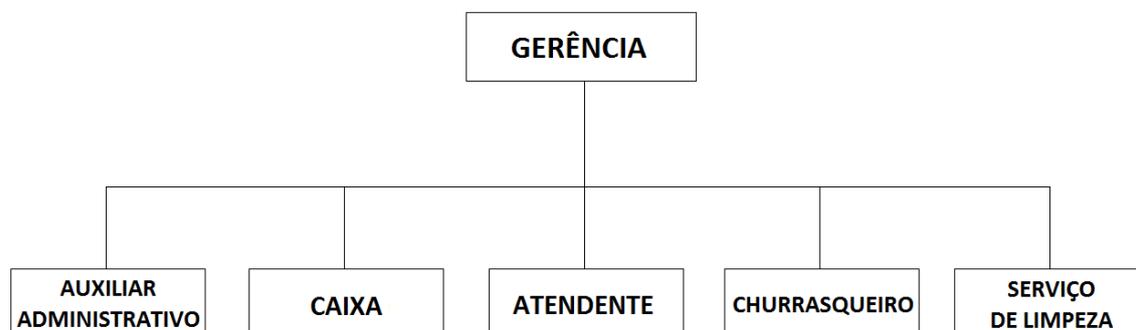
3.1.13 - Objetivo Detalhado: Buscar ser referência entre as conveniências da região, satisfazendo as necessidades dos clientes e oferecendo uma ótima qualidade de atendimento, produto e preço.

3.1.14 - Endereço Detalhado e Telefone: Celina Gonçalves, Nova Andradina - MS, 79750-000. Contato: (67) 9 9630-2346.

3.1.15 - Retirada Anual de Cada Sócio: Informação não fornecida pela empresa.

## 3.2. ESTRUTURA DA EMPRESA

### 3.2.01 – Organograma



### 3.2.02 – Setores da Empresa:

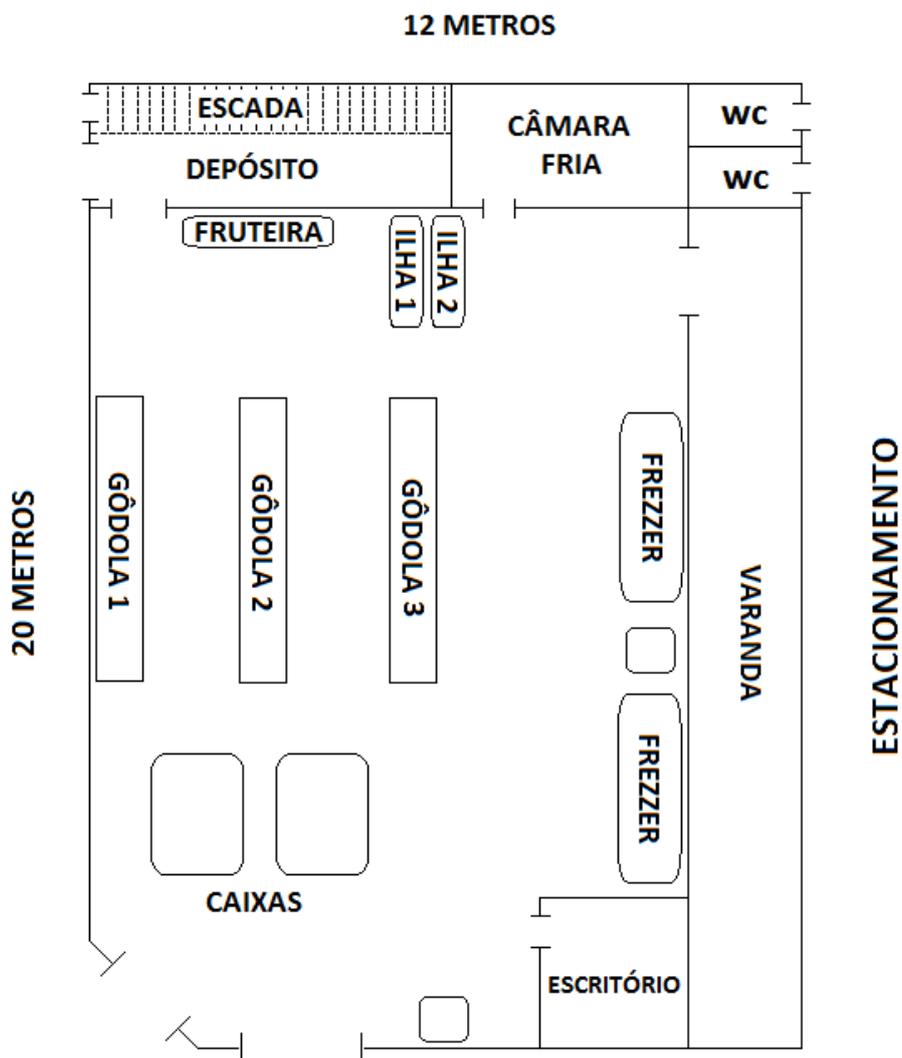
O gerente é o chefe e o único responsável por todos os setores da empresa que inclui o setor de administração (possuindo um funcionário), o setor de vendas (sendo três funcionários no caixa e três como atendentes), produção e o setor de limpeza (ambos com um funcionário).

Descrição de Cargos	
Gerente	CBO: 1414-15 – Planejam atividades nos comércios varejistas, administram e estruturam equipes de trabalho, gerenciam recursos materiais e financeiros, contratos e projetos da empresa.
Auxiliar Administrativo	CBO: 4110-05 – Executa serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças, logística e clientes e recebe informações sobre produtos e serviços.
Caixa	CBO: 4211-25 – Demonstrar competências pessoais, comunicar-se, receber valores de vendas, produtos e serviços, prestar informações, realizar atividades tecno administrativa, controlar número e valores.
Atendente	CBO: 5211-40 – Vendem mercadorias em estabelecimentos de comércio varejista, auxiliando os clientes nas escolhas, promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento.
Churrasqueiro	CBO: 5136-05 – Atua no setor de serviços de alimentação, manipulando alimentos e verificando sua qualidade além de observar normas técnicas de higiene e segurança.
Limpeza	CBO: 5143-20 – Executa serviços de limpeza e limpa o interior e exterior (banheiros e janelas) do estabelecimento.

### 3.2.03 – Layout:

O espaço físico da empresa possibilita futuros projetos de expansão já que o proprietário do estabelecimento também é o proprietário da área onde se localiza a conveniência.

- Layout geral da empresa



### 3.2.04 – Avaliação da Estrutura:

Após a conclusão da análise da estrutura da empresa, a nota atribuída pelos analistas e pelo proprietário, julgando a eficiência dessa estrutura foi 60, com a justificativa de que o espaço físico atual está limitado frente ao crescimento interno da empresa.

### 3.3. GERÊNCIA:

### 3.3.01 – Políticas Gerenciais

Segundo o proprietário, a sua empresa não possui políticas gerenciais, as atitudes são tomadas de acordo com a ocorrência das situações, porém ele entende a importância e as vantagens de se ter esses critérios já estabelecidos e pretende adicionar ao estabelecimento num futuro próximo.

### 3.3.02 – Atitude Gerencial

Como a empresa é de pequeno porte, o seu quadro de funcionários é proporcional e isso faz com que algumas atividades sejam realizadas sem uma função específica. Com isso, o gerente desenvolve algumas funções no seu tempo diário:

1. Pagamento de folha de funcionários
2. Atendimento de telefonemas
3. Reposição de estoque
4. Atendimento aos clientes em horários de pico
5. Recrutamento e seleção de pessoal
6. Serviços bancários
7. Compras com fornecedores

Dentre as funções citadas acima, e no momento em que a empresa vive (com pouco mais de um ano de existência) as funções que podem ser abdicadas do cargo da gerência e serem transferidas aos demais funcionários, são as seguintes: atendimento de telefonemas se dirigindo aos caixas; reposição de estoque sendo somente com os atendentes e os serviços bancários ficando na responsabilidade do auxiliar administrativo.

O gerente aponta que há pequenos problemas pessoais dentro da empresa, principalmente por ter sua mãe, sua esposa e sua enteada como funcionárias, porém esses desentendimentos não chegam ao ponto de afetar a organização.

As relações diárias de patrão e empregado são flexíveis, quando alguma questão foge do controle da gestão, a saída para a resolução do problema é sempre a conversa em particular com o funcionário. O gerente busca manter o bom relacionamento entre os empregados para que possam transmitir essa união aos clientes.

### 3.3.03 – Controle de Empresa

O gestor da empresa é o responsável por fazer todo o controle gerencial da organização sem dividi-los por setor.

Os controles principais utilizados por ele são: controle de estoque, controle financeiro – entradas e saídas, controle de contas a pagar que são realizados

diariamente e controle de funcionários – rotatividade ou número de faltas, realizado mensalmente.

Verificando a possibilidade da implantação do Mapa de Informações Gerenciais, o gerente afirma não ser interessante a utilização dele, pois demanda muito tempo e recursos, o que não é viável a empresa no momento.

3.3.04 Instrumentos Gerenciais utilizados pela Empresa:

1. Cadastro de clientes
2. Cadastro de Fornecedores
3. Controle de caixa (diário)
4. Controle de contas a pagar
5. Controle de contas a receber
6. Controle de estoques mínimo e máximo
7. Controle de rotação (giro) de estoques
8. Fluxo de caixa
9. Custos fixos e variáveis
10. Escrituração contábil contratada de terceiros
11. A empresa utilizada software completo de gestão empresarial
12. A empresa faz análise econômica financeira mensalmente
13. A empresa tem controle rígido sobre os custos da empresa
14. A empresa tem um sistema contábil gerencial
15. A empresa tem um controle de estoque e faz inventário mensalmente
16. Os colaboradores têm as responsabilidades definidas

#### **4. ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

4.1. – ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS:

A empresa não possui um departamento de pessoal estruturado, sendo assim, o gerente da conveniência, é quem desempenha as funções de recursos humano e por esse motivo não possui organograma setorial.

#### 4.2. – OBJETIVOS DO SETOR:

Mesmo sem a existência de um setor específico para a Gestão de Pessoas, o gerente, que é o responsável por essa função, estabeleceu 3 principais objetivos para essa área:

- Realizar o recrutamento de pessoas que estejam qualificadas para o cargo destinado;
- Estabelecer os níveis de salários de acordo com o mercado e com os reajustes necessários
- Controlar a rotatividade entre os funcionários de todos os cargos.

Analisando os objetivos propostos para a função de Recursos Humano observa-se que eles estão interligados aos objetivos gerais da empresa, pois um dos focos principais da organização são as pessoas, desde funcionários a clientes.

#### 4.3. – POLÍTICAS DO SETOR:

Como não há um setor específico de Gestão de Pessoas, a empresa não possui uma política de Recursos Humanos formalizada, porém com a ocorrência de determinadas situações, o gerente toma atitudes de acordo com o ocorrido.

As principais atitudes utilizadas por ele são:

Em caso de atraso – advertência verbal;

Falta sem justificativa – advertência por escrito;

Desavenças entre funcionários – advertência verbal com os envolvidos.

Analisando as atitudes tomadas pelo gerente, comparando com os objetivos estabelecidos por ele para a Gestão de Pessoas, observa-se a interação entre esses dois fatores que se interligam com o objetivo geral da empresa, pois sempre há uma grande preocupação com todos os funcionários.

#### 4.4. - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL:

Para o preenchimento de vagas disponibilizadas na empresa, o gerente realiza o recrutamento de pessoas através do CIAT (Centro Integrado de Atendimento ao Trabalhador) onde as vagas são divulgadas abertamente e os interessados entram em contato com o gerente que, posteriormente, faz a seleção dos candidatos mediante a análise de currículos e entrevistas.

A Ficha de Solicitação de Emprego foi sugerida ao gerente como uma das formas de recrutamento e seleção de pessoal e ele demonstrou interesse em aplicá-la e incluí-la nos métodos utilizados para o preenchimento de vagas disponíveis na empresa.

A sugestão proposta ao responsável pelo recrutamento, é que procure universidades ou cursos técnicos pela facilidade de encontrar mão-de-obra semiquificada.

#### 4.5. - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL:

A empresa não utiliza serviços de treinamentos para seus funcionários, o aprendizado em cada cargo é através da rotina e da repetição do trabalho.

Foi constatado um déficit nos setores de atendimento, vendas, caixa, alimentação e organização do ambiente físico. Com isso, sugeriu-se a empresa que fornecesse treinamentos aos seus funcionários, principalmente por ser importante na motivação diária alavancando as vendas e, conseqüentemente, o lucro empresarial. Dentro das opções de fácil acesso e baixo custo apresentadas ao gerente, estão os treinamentos online, coaching empresarial e workshops.

#### 4.6. - ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS:

A empresa possui uma estrutura de cargos e salários, a qual está representada da seguinte forma:

Gerente: É responsável pelo pagamento de folha de funcionários, atendimento de telefonemas, reposição de estoque, atendimento aos clientes em horários de pico, recrutamento e seleção de pessoal, serviços bancários, compras com fornecedores, com o salário de R\$: 800,00.

Operador de caixa: Registrar as vendas das mercadorias, empacotar as compras, receber o pagamento, com o salário de R\$: 1.300,00.

Atendente: Atender os clientes, encaminhá-los até a sessão aonde está as mercadorias, servir os clientes, levar as bebidas/comidas até os clientes, com o salário de R\$: 1.300,00.

Churrasqueiro: Fazer os espetinhos, molhos e afins, com a faixa salarial de R\$: 800,00 a 1.100,00.

O proprietário não soube explicar os métodos utilizados para a avaliação dos cargos.

A empresa não possui uma fixação formal sobre política salarial, o critério utilizado para a distribuição do salário de seus funcionários é a média do mercado. Com exceções dos cargos de auxiliar de escritório e gerente, que são ocupados pelos proprietários, devido a pouco tempo de existência e por não

estarem obtendo o lucro almejado, estão com seus salários abaixo da faixa salarial.

O gerente acredita que os níveis salariais de sua empresa, que são pagos em espécie mensalmente, estão adequados com relação ao mercado, entretanto, pretende no futuro, melhorar esses salários devido a não disponibilizar nenhum benefício a seus funcionários.

#### QUADRO I - ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

<b>CARGOS</b>	<b>Números de Empregados</b>	<b>Salário ou Faixa Salarial</b>	<b>C- Comissionados ou F- Fixos</b>
ATENDENTE	3	1.300,00	F
CAIXA	3	1.300,00	F
GERENTE	1	800,00	F
CHURRASQUEIRO	1	800,00 / 1.100,00	F/C
AUX. DE ESCRITÓRIO	1	800,00	F
LIMPEZA	1	800,00	F

#### 4.7. - ROTAÇÃO DE PESSOAL (Turn Over):

As principais causas da rotação de mão-de-obra é o descontentamento com o trabalho desenvolvido pelos funcionários por parte da gerência. Os custos envolvidos numa demissão são: saldo do salário, aviso prévio indenizado caso não cumpra os 30 dias, FGTS sobre saldo e aviso prévio, 13º salário, FGTS sobre o 13º salário, férias, FGTS sobre as férias e multa rescisória do FGTS.

As principais medidas tomadas pela gerência para reduzir a rotatividade de pessoal é buscar mão-de-obra qualificada que cumpra com os requisitos dos cargos gerando assim menos falhas em suas funções e buscar treinamentos em equipes que estimulem a motivação e faça com que o funcionário se desempenhe para realizar melhor o seu trabalho.

#### QUADRO II - ROTAÇÃO DE PESSOAL

MESES	EMPREGADOS			
	EXISTENTES	ADMITIDOS	DEMITIDOS	REMANESCENTES
JANEIRO	2	2	2	2
FEVEREIRO	2	3	-	5
MARÇO	5	-	-	5
ABRIL	5	2	-	7
MAIO	7	-	-	7

JUNHO	7	-	-	7
JULHO	7	1	-	8
AGOSTO	8	-	-	8
SETEMBRO	8	2	-	10
OUTUBRO	10	-	-	10
NOVEMBRO	10	-	2	8
DEZEMBRO	8	2	-	10

**QUADRO III NÚMERO DE EMPREGADOS AFETADOS EM CADA MÊS,  
SEGUNDO AS CAUSAS CONSIDERADAS.**

CAUSAS	EMPREGADOS DEDITOS											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
CONTROLÁVEIS	2										2	
INCONTROLÁVEIS												

Como a empresa possui apenas um ano e seis meses de existência, os números de demissões estão controlados em relação ao seu tempo de mercado. O grande número de admissões foi em decorrência do crescimento da empresa ao longo dos meses e as quatro demissões existentes no histórico da organização foram por uma mesma causa controlável: o descontentamento, por parte da gerência, com o trabalho desenvolvido pelos funcionários.

- Porcentagem da rotação de mão-de-obra:

$$\frac{4}{6,583} \times 100 = 60,76\%$$

- Porcentagem da rotação de mão-de-obra anual

$$\frac{4}{6,583} \times 100 = 60,76\%$$

#### 4.8. - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O gerente da empresa não utiliza uma avaliação de desempenho formal, mas com frequência, confere as metas estabelecidas e os resultados e faz uma avaliação breve e superficial de seus funcionários de forma individual.

Foi proposta a implantação da avaliação por competência na empresa, onde são medidas as habilidades comportamentais (relacionadas à atitude e

comportamento do funcionário, como proatividade, comprometimento, trabalho em equipe etc.) e habilidades técnicas (conhecimentos ligados à atividade exercida).

#### 4.9. - HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO:

Devido a empresa ter apenas 10 funcionários, não há a disponibilidade do serviço de CIPA, mesmo assim, em todo o período de existência da empresa, não houve nenhum acidente de trabalho e as principais causas das faltas de funcionários são problemas pessoais. Caso os planos de ampliação sejam concluídos e o número de funcionários seja superior a 20, o gerente tem a obrigação em implantar a CIPA.

#### 4.10. - ESTRUTURA DE BENEFÍCIOS SOCIAIS:

As relações funcionais de patrão e empregado são flexíveis, a resolução de problemas ocorre na base da conversa em particular com o funcionário. O gerente mantém o bom relacionamento na empresa para que seja refletido aos clientes.

#### 4.11. - AVALIAÇÃO GLOBAL:

SETORES	%
1. Organização/Objetivos/Políticas	70%
2. Recrutamento e Seleção	80%
3. Treinamento e Desenvolvimento Pessoal	30%
4. Cargos e Salários	75%
5. Avaliação de Desempenho	60%
6. Rotação de Pessoal/Higiene e Segurança/Recursos Sociais e Relação Humana no Trabalho	60%

#### 4.12. - LISTAGEM DE PROBLEMAS DO SETOR:

- Ausência de um setor exclusivo de Gestão de Pessoas;
- Ausência de atividades essenciais que deveriam ser implantadas no setor;
- Ausência de um responsável para realizar as devidas funções de Recursos Humanos;

### 5. ÁREA: MERCADOLÓGICA

#### 5.1. - ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE MARKETING E VENDAS:

A empresa busca focar no produto e no preço dos 4 P's do marketing, mas não possui políticas formais estabelecidas dentro da organização.

A responsabilidade do marketing da empresa fica nas mãos do gerente e por esse motivo, não possui localização no organograma e nem setor definido.

O gerente usa algumas atribuições de marketing como: Definição do preço, vendas e utiliza somente as redes sociais para a publicidade.

#### 5.2. – PESQUISA DE MARKETING:

O gerente informou que não realiza pesquisas de marketing.

#### 5.3. – MERCADO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO:

A competência central de mercado da empresa é a localidade, por ser a primeira no ramo da região o mercado atingido pelos produtos vendidos na empresa é o público de regiões próximas a sua localidade. Não há vantagem competitiva sustentável, pois a empresa não consegue retorno acima das médias do mercado. O mercado potencial é dado pelo quanto de dinheiro se detém nas mãos dos compradores da conveniência, e devido ao bairro haver pessoas com um bom poder de compra, o mercado em potencial da empresa está adequado. Seguindo a base de Porter, e analisando os estudos do mesmo, o gerente do estabelecimento diz que ainda não há concorrência, e pelo contrário, diz haver a necessidade de haver tal concorrência, que devido a tal falta, a procura de produtos em sua conveniência acaba sendo exacerbada, o que de certa forma, acaba prejudicando o atendimento, por estar sempre sobrecarregado. Devido a sua permanência do local ser bem sólida, há possibilidades de aberturas de novas filiais em outros locais da cidade e devido ser uma conveniência, havendo uma disponibilidade muito grande de diversos produtos, abrange todos os tipos de clientes e por isso não possui um nicho específico de mercado, além disso, a empresa possui um bom posicionamento de mercado por ser a principal a ofertar tais serviços na região. Não há uma diferenciação da oferta pois não há a presença de concorrentes regionais.

O mix de produtos oferecidos pela conveniência se concentra nas marcas líderes das categorias de produtos mais consumidos. Trata-se de produtos pelos quais muitos consumidores pagariam um pouco mais do que se fossem aos supermercados ou lojas de especialidades. A principal desvantagem da Conveniência Amoroso é que elas têm poder de compra menor do que outros canais de distribuição e, em consequência disso, seus prazos de pagamento são mais reduzidos do que os dos supermercados e atacadistas – por exemplo. Dessa forma, os consumidores acabam pagando um pouco mais em troca da conveniência na hora da compra.

#### 5.4. – PROGRAMA DE MARKETING

A empresa fornece duas linhas de produtos: Sucedâneos (produtos que podem ser trocados por outro inferior), e substituíveis (produtos trocados por outros, porém sem prejuízo). A qualidade dos produtos se dá pela grande procura e

reconhecimento no mercado e sua embalagem é de acordo com a mercadoria comprada.

Para a precificação dos produtos a estratégia utilizado é o *Markup* e para a estratégia de promoção é feito um acordo com os fornecedores para que haja uma nova margem de custo para o produto vendido ao cliente. Em relação a estratégia de distribuição, é realizada de acordo com a necessidade do cliente.

## **6. ÁREA: PRODUÇÃO**

### **6.1. - ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE PRODUÇÃO:**

Não existe setor específico de produção na empresa, pois o único produto produzido é o espetinho.

### **6.2. - LAYOUT:**

O layout geral da empresa está representado no item 1.2.03.

### **6.3. - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS:**

Os equipamentos existentes na empresa são: churrasqueira; computadores; câmara fria e ilha de frios e congelados;

Não há versatilidade para produção, pois apenas um tipo de produto é fabricado e o equipamento utilizado nessa produção é suficiente para atender a demanda do mercado. O ano de fabricação dos equipamentos existentes não foi fornecido pela empresa, além do mais, na questão de assistência técnica e reposição de peças, há facilidade de serem acionadas devido aos equipamentos presentes no estabelecimento serem simples e de fácil conserto para sempre fornecer segurança ao trabalhador.

### **6.4. - PESSOAL, SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO:**

O tipo de mão de obra utilizada na empresa é a semiqualficada e há apenas um turno de trabalho na produção: das 17h:00min às 00h:00min).

O controle de mão de obra não foi informado pelo gerente, entretanto, o mesmo justificou que a falta de pessoal do setor de produção se dá por problemas pessoais e questões médicas e afirmou que a medida tomada quanto isso é a substituição do funcionário no dia específico da ocorrência.

O sistema de prevenção de acidentes de trabalho na produção é sempre manter as inspeções em dia e todos os equipamentos da função num bom estado de funcionamento. Quanto à segurança e higiene no trabalho, o gerente busca conscientizar sobre uma higienização eficaz das mãos, dos equipamentos necessários e a conservação de matéria prima para a fabricação do produto.

### **6.5. - PROCESSO PRODUTIVO:**

O único produto fabricado é o espetinho e devido ao fato da produção ser simplista, não há fluxograma de produção e não dispõe do Plano de Controle de Produção (PCP).

#### 6.6. CONTROLE DE QUALIDADE:

O controle de qualidade feito ocorre desde o momento da compra da matéria prima (carne), até a venda do produto, tomando os devidos cuidados para que não haja contaminação do produto e da matéria prima, prezando sempre pela qualidade e satisfação do cliente. Sobre as técnicas utilizadas, o gerente informou utilizar o básico conhecimento sobre o manuseio de alimentos perecíveis e alguns critérios são observados na avaliação dos produtos conforme a portaria CVS – 6/99 da Anvisa.

#### 6.7. - CUSTOS DE PRODUÇÃO:

Os dados de custos da produção não foram fornecidos pela empresa.

#### 6.8. - AVALIAÇÃO GLOBAL DA ÁREA DE PRODUÇÃO:

SETORES	%
01. Organização do Setor	-
02. Layout geral e de produção	-
03. Máquinas e Equipamentos	80%
04. Pessoal, Segurança e Higiene no Trabalho	70%
05. Processo Produtivo	80%
06. Controle de Qualidade	80%
07. Custos de Produção	-

#### 6.9. - LISTAGEM DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS NA ÁREA DE PRODUÇÃO:

Escassez de espaço para a produção e falta de mão de obra em épocas em que a demanda se torna excessiva.

## 7. ÁREA: MATERIAIS

#### 7.1. - ORGANIZAÇÃO DO SETOR:

A área de materiais está interligada a função de produção, juntamente à responsabilidade do churrasqueiro não possuindo setor e organograma específico.

#### 7.2. - COMPRAS:

As políticas de compras estabelecidas pelo gerente são: a previsão de vendas para o mês, valor de compra e venda e quantidade de compra de cada produto. Além disso, a empresa conta com um cadastro de fornecedores para agilizar o processo, dentro desse cadastro existem alguns critérios que, segundo o gerente, são de fundamental importância como a entrega no prazo estipulado, a boa qualidade de produto, o prazo de pagamento combinado e preço de compra. Na aquisição de materiais diversos, o preço, a qualidade e a durabilidade são essenciais, diante disso, a compra é realizada semanalmente ou de acordo com a necessidade da empresa (estoque).

### 7.3 - ALMOXARIFADO:

Não há setor específico de almoxarifado na empresa, então, todos os controles e funções ficam sob responsabilidade do gestor.

### 7.4. - EXPEDIÇÃO E TRANSPORTE

Não há expedição e nem transporte na empresa, pois não é cabível em seu tamanho e ramo.

### 7.5. - AVALIAÇÃO GLOBAL DA ÁREA DE MATERIAL:

SETORES	%
01. Organização do setor	-
02. Compras	80%
03. Almoxarifado	-
04. Expedição e Transporte	-

### 7.6. - LISTAGEM DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS NA ÁREA DE MATERIAL:

Os problemas observados foram: preço alto na hora da compra e a falta de disponibilidade de um produto de boa qualidade.

## 8. ÁREA: FINANCEIRA

### 8.1. ORGANIZAÇÃO DO SETOR

A localização da área financeira se encontra embutido com a gerência e algumas atividades exercidas pelo gestor nesta função são: controle de caixa, gestão de contas; serviços bancários e impostos. Não há relação com investidores, pois o único a investir até o momento é o proprietário.

## 8.2. OBJETIVOS

Os objetivos ditos pelo gerente na área financeira é maximizar os lucros e diminuir os custos de alguma forma.

## 8.3. POLÍTICAS

Nas palavras do gestor, no momento, a empresa não consegue definir objetivos interligados ao objetivo geral da empresa pela falta de recursos financeiros disponíveis.

## 8.4. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS DE CAPITAL

O sistema de avaliação de novos investimentos se dá pela necessidade da empresa e a disponibilidade de recursos financeiros para tais atos.

## 8.5. PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

As práticas utilizadas para o controle financeiro da empresa é um software denominado E GESTORA.

Alguns dados e números foram negados pela empresa, alegando serem informações somente de acesso da gerência, impossibilitando assim, responder os itens 6.4 a 6.10 do Roteiro de Diagnóstico Organizacional.

## 9. OBJETIVOS E METAS

### 9.1 ANÁLISE 10 M's



- Money – 3: A empresa possui controle financeiro, acompanha orçamentos, mas é incapaz de realizar grandes investimentos no momento;
- Management – 4: É formada por uma gestão eficaz de curto e longo prazo e se desempenha na gestão de todas as áreas da empresa voltadas ao gestor, porém a organização não se baseia em políticas formais em nenhuma área;
- Mão de Obra – 3: Possui um quadro de funcionários bem empenhados, mas o gerente não investe em treinamentos para o aperfeiçoamento das funções existentes;
- Máquinas – 4: Existência de equipamentos de qualidade e a manutenção dos mesmos sempre estão em dia, porém deve-se aumentar o número de equipamentos de acordo com épocas de maior demanda;
- Marketing – 3: A empresa se preocupa com a satisfação dos clientes, consegue ser flexível no mix de produtos, mas não acompanha as ameaças presentes no ambiente externo;
- Materiais – 4: O gerente busca bons fornecedores, possui o estoque da empresa entre entradas e saídas, porém deve-se implantar a padronização nesta área por meio de políticas;
- Meio Ambiente – 2: A empresa não investe em nenhum programa de gestão ambiental ou reciclagem e nem busca a responsabilidade social, porém pratica a economia de energia e água.
- Meio Físico – 2: O grande fluxo interno de pessoas é impossibilitado pela má forma de distribuição das funções no espaço, a empresa possui um espaço físico insuficiente no momento, mas dispõe de uma boa higienização do ambiente.
- Mensagens – 3: Comunicação existente entre gerente e fornecedores e também com funcionários, mas deixa a desejar na comunicação externa com o cliente.
- Métodos – 2: Inexistência de normas ou padrões e também não há fluxogramas nas funções, porém a empresa possui garantias de qualidade.

## 9.2 ANÁLISE SWOT

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Capacidade de expansão do espaço físico	Falta de políticas organizacionais formalizadas
Boa localidade	Espaço físico atual pequeno
Produtos de qualidade	Números de funcionários insuficientes
Preço acessível	Dificuldade em se adaptar diante mudanças
Bom atendimento	Recursos financeiros escassos
Higienização do ambiente	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Abrir filiais em outros lugares da cidade	Tecnologias/produtos substitutos
Novas tecnologias que poderão ser ofertadas	Entrada de concorrentes no mercado
Mercado em evolução	Apenas mão de obra desqualificada disponível no mercado

## 9.3 OBJETIVO

Aumentar as vendas em 40% nos próximos 10 anos.

## 9.4 ESTRATÉGIAS

- Aumentar a produção e as vendas de produtos;
- Ampliar o mix de produtos ofertados para atingir novos mercados;
- Diminuição de preço dos produtos criando promoções aos clientes;
- Ampliar do espaço físico da empresa para possibilitar um fluxo maior de pessoas.

## 9.4 OBJETIVOS FUNCIONAIS

Departamentos:

Produção: Produzir mais espetinhos e otimizar os custos, o responsável por essa ação será o churrasqueiro que terá 2 anos para maximizar a produção diminuindo os custos desnecessários.

Comercial: Aumentar as divulgações da empresa e fidelizar seus clientes criando promoções de produtos que atraia e movimente as vendas. Essa responsabilidade será do gerente com o prazo de 1 ano.

Materiais: Aquisição de maior quantidade de matéria prima para a produção de mais espetinhos. O churrasqueiro, responsável pela produção, também realizará essa ação no período de 2 anos.

Recursos Humanos: Como há apenas um funcionário na produção e com o aumento de produtos produzidos, o gerente deverá se responsabilizar por contratar novos funcionários para essa área em 2 anos.

Administrativo: O gerente deve supervisionar as vendas em 1 ano.

Financeiro: Depois de ter seus custos diminuídos e já com o aumento das vendas em ascensão, o gerente deverá disponibilizar recursos financeiros em 3 anos para que o objetivo seja concluído no prazo estimado.

## **10. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do planejamento estratégico foi importante para reconhecer na prática como é o processo de traçar metas para atingir um objetivo de acordo com a necessidade de uma empresa, baseado num estudo aprofundado do ambiente externo e interno e entendendo que o processo é muito mais importante que o resultado final.

## **REFERÊNCIAS**

OLIVEIRA, D. de P. R.. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31<sup>a</sup> ed. São Paulo, Editora Atlas: 2013.

BLOG BTG PACTUAL DIGITAL. **Tudo sobre inflação: anual histórico, índices de inflação e mais**. Disponível em

<https://www.btgpactualdigital.com/blog/financas/tudo-sobre-inflacao/amp>. Acesso em 15 de abril de 2019.

SILVA, David Santos da. **O que foi o Plano Real?**. Disponível em <https://www.politize.com.br/plano-real/>. Acesso em 16 de abril de 2019.

ALVARENGA, Darlan; Silveira, Daniel. **Inflação oficial fecha 2018 em 3,75%**. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/01/11/inflacao-oficial-fecha-2018-em-375.ghtml>. Acesso em 16 de abril de 2019.

ALVARENGA, Darlan; Silveira, Daniel. **Inflação oficial acelera e fica em 0,43% em fevereiro, diz IBGE.** Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/03/12/inflacao-oficial-fica-em-043-em-fevereiro-diz-ibge.ghtml>. Acesso em 16 de abril de 2019.

MINHAS ECONOMIAS. **Inflação (IPCA) de março: +0,75%**. Disponível em <http://minhaseconomias.com.br/blog/educacao-financeira/ipca-mensal>. Acesso em 16 de abril de 2019.

GRANER, Fabio; VERSIANI, Isabel. **BC vê inflação de 4,1% em 2019 e de 4% em 2020.** Disponível em <https://www.valor.com.br/brasil/6186129/bc-ve-inflacao-de-41-em-2019-e-de-4-em-2020>. Acesso em 16 de abril de 2019.

ÁVILA, Leandro. **Juros Reais no Brasil.** Disponível em <https://www.clubedospoupadores.com/investimentos/juros-reais-no-brasil.html>. Acesso em 22 de abril de 2019.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Mercado diminui projeção da Selic para 6,5% ao ano em 2019.** Disponível em <https://www.jornaldocomercio.com/conteudo/economia/2019/02/668664-mercado-diminui-projecao-da-selic-para-6-5-ao-ano-em-2019.html>. Acesso em 22 de abril de 2019.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Projeção de expansão da economia cai pela oitava vez e vai para 1,71%.** Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2019/04/projecao-de-expansao-da-economia-cai-pela-oitava-vez-e-vai-para-171.html>. Acesso em 22 de abril de 2019.

IBGE. **Nova Andradina.** Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/nova-andradina/panorama>. Acesso em 22 de abril de 2019.

WHITE, Christine. **População brasileira cresce menos nos anos 2000.** Disponível em <https://veja.abril.com.br/brasil/populacao-brasileira-cresce-menos-nos-anos-2000/>. Acesso em 24 de abril de 2019.

ANDRADE, José Antônio de. **Nova Andradina tem 53.517 habitantes, aponta estimativa do IBGE.** Disponível em <http://jornaldanova.com.br/noticia/387471/nova-andradina-tem-53517-habitantes-aponta-estimativa-do-ibge>. Acesso em 24 de abril de 2019.

GAÚNA, Diana. **Painel reforça mudança do atual sistema tributário brasileiro.** Disponível em <http://www.ms.gov.br/painel-reforca-mudanca-do-atual-sistema-tributario-brasileiro/>. Acesso em 25 de abril de 2019.

FUTURA P. **As 8 principais formas de fazer comunicação de marketing.** Disponível em <https://www.futurap.com.br/2017/10/06/8-formas-de-fazer-comunicacao-de-marketing/>. Acesso em 25 de abril de 2019.

REDAÇÃO OLHAR DIGITAL. **Internet deve superar a TV em todo o mundo a partir de 2019, aponta estudo.** Disponível em <https://olhardigital.com.br/noticia/internet-deve-superar-a-tv-em-todo-mundo-a-partir-de-2019-aponta-estudo/76722>. Acesso em 25 de abril de 2019.

FECOMERCIO MS. **Fecomércio-MS participa de audiência para discutir novo Código Comercial.** Disponível em <http://www.fecomercio-ms.com.br/fecomercio-ms-participa-de-audiencia-para-discutir-novo-codigo-comercial/>. Acesso em 25 de abril de 2019.

ELOI, Daniel. **Proteção de marcas.** Disponível em <https://www.dci.com.br/colunistas/artigo/protec-o-de-marcas-1.727033>. Acesso em 26 de abril de 2019.

ASSESCRIP. Marcas e Patentes | Proteção da marca e respeito à propriedade intelectual. Disponível em <http://www.assescrrip.com.br/capa.asp?inford=3704>. Acesso em 26 de abril de 2019.

MARTELLO, Alexandro. **Governo estima conceder R\$ 376 bi em incentivos fiscais em 2019.** Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/20/governo-estima-conceder-r-376-bi-em-incentivos-fiscais-em-2019.ghtml>. Acesso em 26 de abril de 2019.

TERA AMBIENTAL. **Cumprimento da legislação ambiental: o mínimo a ser atendido.** Disponível em <https://www.teraambiental.com.br/blog-da-tera-ambiental/cumprimento-da-legislacao-ambiental-o-minimo-a-ser-atendido-em-qualquer-caso>. Acesso em 26 de abril de 2019.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Os tributos no Brasil.** Disponível em <http://www.portaltributario.com.br/tributos.htm>. Acesso em 09 de maio de 2019.

SEBRAE. **Lojas de Conveniência.** Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-conveniencia,15a97a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 09 de maio de 2019.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. **Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica.** Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142012000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142012000100006). Acesso em 09 de maio de 2019.

PORTO, Marcelo Firpo; ALIER, Joan Martinez. **Ecologia política, economia ecológica e saúde coletiva: interfaces para a sustentabilidade do desenvolvimento e para a promoção da saúde.** Disponível em <https://www.scielosp.org/article/csp/2007.v23suppl4/S503-S512/>. Acesso em 09 de maio de 2019.

PENA, Rodolfo F. Alves. **Tipos de poluição.** Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/tipos-poluicao.htm>. Acesso em 09 de maio de 2019.