

Restaurante e Lanchonete Zé Leite
Rodovia Ms 276 – Km 8,5 - Bairro Zona Rural, BATAYPORÃ, MS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Elaborado pelas consultoras:

Bruna Maria Cunha Sousa

Carina Alves Gimenez

Fernanda Rocha Ferreira

Letícia Santos das montanhas

Micheli da Silva

NOVA ANDRADINA, MS

NOVEMBRO 2022

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. Visão	6
1.2. Negócio.....	6
1.3. Missão	7
1.4. Princípios	7
1.5. Slogan	7
2. ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	7
2.1. Análise Econômica	8
2.1.1. Taxa de inflação.....	8
2.1.2. Nível de distribuição de rendas.....	10
2.2. Análise Social	11
2.2.1 Situação Econômica de cada segmento da população	12
2.3. Análise Política	12
2.4. Análise Legal	13
2.4.1. Âmbito Federal.....	14
2.4.2. Âmbito Estadual	15
2.4.3. Âmbito Municipal:.....	15
2.5. Distribuição de Renda.....	16
2.6. Legislativo (Federal, Estadual e Municipal).....	17
2.6.1. Legislativo Federal	18
2.6.2. Legislativo Estadual.....	18
2.6.3. Legislativo Municipal	18
2.7. Análise Demográfica	18
2.7.1. Taxa de crescimento	19
2.7.2. Composição e distribuição da população	20
2.7.2. Processo Migratório	21
2.8. Área trabalhista	23
2.8.1.Área comercial.....	23
2.9. Evolução Tecnológica	24
2.9.1. Índice de incentivos governamentais.....	24
2.10. Análise Ambiental	25
2.10.1. Impacto ambiental	26
2.10.1. Impacto ambiental x Restaurante Zé Leite	26
3.ANALISE DO MICROAMBIENTE.....	27

3.1 Administração Geral	27
3.1.1. Caracterização da empresa	27
3.1.1.1. Nome da empresa	27
3.1.1.2. Forma jurídica	27
3.1.1.3. Ramo	27
3.1.1.4. Tempo de mercado	27
3.1.1.5. Faturamento	27
3.1.1.6 Atividade principal	28
3.1.1.7. Atividades secundárias	28
3.1.1.8. Produtos que fabrica	28
3.1.1.9. Motivo de a empresa ser constituída nesse ramo	28
3.1.1.10. Total de empregados	28
3.1.1.11. Total de empregados por setor	28
3.1.1.12. Sócios-gerentes principais (Cargo/Escolaridade/Idade)	28
3.1.1.13. Objetivo detalhado	29
3.1.1.14. Endereço detalhado e telefone	29
3.1.1.15. Retirada anual de cada sócio	29
3.1.2 Estrutura da empresa	29
3.1.2.1. Setores da empresa	30
3.1.2.2. Layout	31
3.1.2.3. Avaliação da estrutura	33
3.1.3. Gerência	33
3.1.3.1. Políticas gerenciais	33
3.1.3.2. Atitude Gerencial	34
3.1.3.3. Relacionamento: patrão - empregado e empregado entre si	35
3.1.3.4. Controle de empresa	35
3.1.3.5. Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa	36
3.2. Área: Gestão de Pessoas	37
3.2.1. Organização do Setor de Gestão de Pessoas	37
3.2.2. Objetivos do Setor de Gestão de Pessoas	37
3.2.3. Políticas do Setor de Gestão de Pessoas	38
3.2.4. Recrutamento e Seleção de Pessoal	38
3.2.5. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	39
3.2.6 Administração de Cargos e Salários	39
3.2.7. Rotação de Pessoal (Turn Over):	39

Fonte: Elaborado pelas autoras	41
3.2.8. Avaliação de Desempenho	41
3.2.9. Higiene e Segurança no trabalho	41
3.2.10. Estrutura de Benefícios Sociais	42
3.2.11. Avaliação Global	42
3.2.12. Listagem de Problemas do Setor	42
3.5. Área Mercadológica.....	43
3.5.1. Organização do Setor de Marketing e Vendas	43
3.5.2. Pesquisa de Marketing	44
3.5.3. Mercado e Segmentação de Mercado.....	44
3.5.4. Programa de Marketing	47
3.4. Área Comercialização.....	48
3.4.1. Organização do Setor de Comercialização	48
3.4.2. Layout.....	48
3.4.3. Máquinas e Equipamentos	48
3.4.4. Pessoal, Segurança e Higiene no Trabalho	49
3.4.5. Processo Produtivo	49
3.4.6. Controle de Qualidade.....	50
3.4.7. Custos de Comercialização	50
3.4.8. Avaliação Global da Área de Produção.....	50
3.4.9. Listagem dos Problemas Encontrados na Área de Comercialização	50
3.5. Área Materiais	51
3.5.1. Organização do setor	51
3.5.2. Compras	51
3.5.3. Almoxarifado.....	51
3.5.4. Expedição e Transporte	52
3.5.5. - Avaliação Global da Área de Material	52
4.5.6. Listagem dos Problemas Encontrados na Área de Material	52
3.6. Área Financeira.....	52
4. CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIOS	53
4.1. Análise 10 Ms	53
4.2 Análise SWOT.....	55
5. OBJETIVO E ESTRATEGIAS.....	56
5.1. Objetivo Geral	56
5.2 Estratégia	56

6. PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL	56
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO TRABALHO	59

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo a elaboração do planejamento estratégico para empresa Restaurante e Lanchonete Zé Leite. Localizada na cidade de Batayporã, MS, o restaurante Zé Leite é um estabelecimento familiar fundado no ano de 2010 pelo paranaense José Francisco Leite e sua família.

Segundo OLIVEIRA (2012), a definição do propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Sendo assim pode-se dizer que planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para as organizações, pois serve de auxílio na hora de traçar metas e na tomada de decisões, visando sempre o desenvolvimento pleno da organização otimizando os recursos disponíveis.

O planejamento estratégico representa como a estratégia será implementada e avaliada, ou seja, está ligada a fatores internos e externos. É um conjunto de decisão que dependerá dos recursos e da tecnologia necessária para o alcance dos objetivos esperados (CHIAVENATO, 2007), essa concepção de Chiavenato nos remete a atenção à importância de estar sempre atento aos fatores internos e externos da organização, pois são eles que ditarão qual será a melhor forma e/ou estratégia a ser desenvolvida no meio organizacional.

1.1. Visão

Ser referência na região do vale Ivinhema por servir alimentos caseiros de qualidade e pela excelência em seu atendimento.

1.2. Negócio

Visão míope	Visão estratégica
Comércio de alimentos e bebidas	Penetrabilidade de mercado, variedades, melhoramento de produtos e desenvolvimento de mercado.

1.3.Missão

Servir alimentos caseiros com alto padrão de qualidade, proporcionando a você, momentos de alegria e satisfação, através do atendimento personalizado que venha suprir as demandas dos clientes, contribuindo ainda para melhoria da qualidade de vida das pessoas, agregando riqueza de forma consciente e sustentável à empresa e seus colaboradores.

1.4.Princípios

- Qualidade dos produtos e serviços
- Higiene
- Agilidade nos serviços prestados
- Preço justo
- Paixão em tudo que faz
- Satisfação dos clientes
- Responsabilidade social
- Maximização da sustentabilidade

1.5.Slogan

Um novo conceito para seu paladar.

2. ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

O macroambiente pode ser caracterizado por fatores externos que possam vir a afetar a organização, de forma em que ela não possa obter um controle, como possíveis concorrentes, fatores econômicos, como a inflação do país em que reside, culturais, entre outros. A análise macro ambiental deve focar suas pesquisas em questões, como o público alvo do estabelecimento, prováveis concorrentes que possam vir a surgir, questões sociais e culturais, deve analisar principalmente e o local em que a empresa está localizada, pois é de suma importância para analisar diversos outros fatores.

De acordo com Kotler (2009), devemos levar em considerações seis forças: força demográfica, força natural, força política-legal, força tecnológica, força econômica e força sociocultural, na força demográfica é a análise de seus consumidores e público alvo, como idade, sexo, etc, na força natural, deve-se atentar-se a possíveis eventos da natureza, como

clima e localização, em força política-legal o foco deve estar nas leis e políticas que englobam seu público e principalmente sua organização, como leis trabalhistas e de segurança no trabalho, força tecnológica é como as mudanças tecnológicas podem vir a auxiliar ou acabar com seu negócio, vivemos na era da tecnologia se a empresa não se adequar aos novos padrões e necessidades de seus clientes podem ir a falência em pouco tempo, a força econômica no geral pode-se dizer que é a mais incontrolável, pois se baseia no cenário econômico do país onde o estabelecimento está localizado, isso é algo completamente incontrolável, mas com um bom planejamento é possível lidar, por último temos a força sociocultural, é onde se buscar entender melhor os hábitos e preferências de seus clientes, para melhor satisfazê-los.

Ao analisar estas forças, é possível descobrir se são possíveis oportunidades de negócios ou ameaças, para lidar com tal situação, é preciso que a organização possua uma boa equipe para analisar esses fatores. É de grande importância que o estabelecimento tenha um planejamento para esses futuros imprevistos, para que não venha a sofrer grandes consequências quando algo imprevisível acontecer.

2.1. Análise Econômica

2.1.1. Taxa de inflação

Uma das coisas que mais pode afetar o macroambiente de uma empresa é a inflação do qual o país dela está passando, isso gera um menor número de clientes, possíveis investimentos, o que pode acarretar em uma falência da organização. O Brasil vem de um histórico grande de problemas com inflação desde a década de 1970, mas com um aumento bastante elevado na década de 1980. Mas, após uma pandemia de um nível que não se via a séculos, é notório que haveriam consequências financeiras para o país, somado ao surgimento de uma guerra inesperada na Europa, só agravou a situação do país, causando um aumento agravante de desigualdade social, mesmo com os planos do governo federal e os governos estaduais de auxiliar os mais necessitados, não está sendo o suficiente para suprir as necessidades de uma população faminta com um percentual de 9,3% de desemprego no segundo semestre de 2022. De acordo com dados do IBGE:

“O Índice de Preços ao Consumidor Amplo 15 (IPCA-15) de setembro foi de - 0,37%. Esta foi a segunda deflação consecutiva do IPCA-15. Em agosto, o índice ficou em - 0,73%. Período Taxa Setembro de 2022 -0,37% Agosto de 2022 -0,73% Setembro de 2021 1,14% Acumulado do ano 4,63% Acumulado dos últimos 12 meses”

O país está em sexto lugar no ranking de menor inflação (Poder360, 2022) estando atrás apenas de países como China e Arabia Saudita que ocupam as primeiras posições, alguns pesquisadores apontam que o cenário econômico do estado tende a melhorar em passos lentos (IPEA, 2022). Nas palavras do atual presidente Jair Bolsonaro “A projeção de inflação vem caindo e a gente pretende terminar o ano com a inflação na casa dos 6%. É algo que aí fora, na Europa, nos Estados Unidos, a inflação está um pouco acima disso” (Agencia Brasil). Abaixo na figura 1, podemos ver o ranking de inflação de alguns países.

Figura 1 – Ranking dos países com maior inflação



Fonte: Poder360 (2022)

2.1.2. Nível de distribuição de rendas

Os níveis de distribuição de renda de um país, assim como a inflação, é algo completamente fora de controle das organizações, mas que mesmo assim as afetam diretamente.

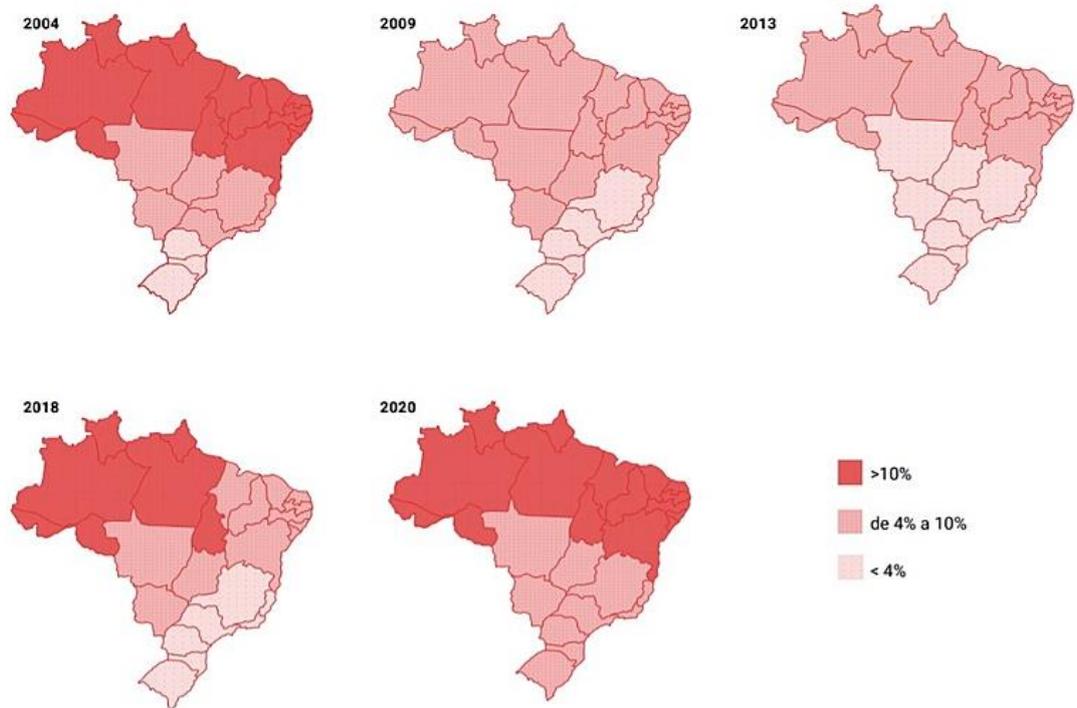
O Brasil é o segundo país com a maior desigualdade em distribuição de renda segundo pesquisas feitas pela ONU (Organização das Nações Unidas) no ano de 2019, ficando atrás apenas do Catar que ocupa a primeira posição, no Brasil quase um terço da renda do país está nas mãos dos mais ricos (G1, 2019), o que afeta diretamente as classes D e E, ocasionando uma perda grande no poder de compras de toda a população, assim gerando perda de vendas em todas as áreas de comércio.

O alto nível de desemprego e a pandemia de Covid-19 apenas colaborou com essas situações, atualmente o país apresenta o número exorbitante de 33,1 milhões de brasileiros que passam, contra 19,1 milhões em 2020 (Economia, 2022), mesmo com as medidas adotadas pelo atual governo, não estão sendo completamente suficientes para a população, a junção do nível de desemprego e a inflação a qual o país sofre, não deixa outras maneiras com as classes mais baixas do que tomar medidas drásticas, como comprar subprodutos para sobreviver (como soro do leite, pele de frango, farelo de arroz, etc) e até mesmo buscarem carcaças bovinas que até pouco tempo era utilizado apenas para a alimentação de seus pets, agora tornou-se uma medida contra a fome (Economia, 2022).

De acordo com os escritores Avritzer, Kerche e Marona, uma das principais causas da desigualdade de renda do país é sua heterogeneidade educacional, países com menos desigualdade educacional possuem uma menor diferenciação salarial, já que nem todos possuem a mesma oportunidade de obter uma educação de qualidade no país, porém, passam pelos mesmos testes nas vagas de emprego, e recebem a mesma pressão da sociedade para se ter determinados conhecimentos.

Na imagem 1 a seguir, é possível ver o nível de evolução no mapa da fome no Brasil de 2004 a 2020:

Imagem 1 – Evolução do mapa da fome no Brasil



Fonte: Brasil de Fato

É indiscutível o fato que o país está passando por um momento delicado, entretanto com um investimento em planejamento estratégico, onde se há um plano para lidar com situações do macroambiente, não há porque os empreendedores temerem o pior para seus negócios, se houver o planejamento necessário, as coisas ocorreram de maneira correta, sem grandes problemas, mas é necessário sempre se manter ciente a possíveis problemas que fogem do controle da organização.

2.2. Análise Social

Análise social é um método comparativo baseado em fatos sociais, que analisa os aspectos econômicos e políticos legais, onde a empresa tende a estar sempre atenta aos processos de mudanças sociais que possam ocorrer em seu ambiente. Responsabilidade social nada mais é que ações e comportamentos que as organizações adotam pensando em seu ambiente interno e externo (colaboradores, clientes, fornecedores) no meio em que está inserido.

2.2.1 Situação Econômica de cada segmento da população

Trabalho e rendimento na cidade de Batayporã segundo o IBGE(2020), o salário médio mensal era de 2.3 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 17.5%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 23 de 79 e 32 de 79, respectivamente. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 887 de 5570 e 1764 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 34.4% da população nessas condições, o que o colocava na posição 47 de 79 dentre as cidades do estado e na posição 3698 de 5570 dentre as cidades do Brasil.

Em Batayporã há apenas um CIAT (centro integrado do atendimento ao trabalhador), que divulga diariamente vagas e faz captações que ocorrem através do atendimento presencial dos candidatos, como também auxilia em questões trabalhistas dos mesmos. Para integrar a responsabilidade social algumas ideias serão sugeridas ao Restaurante e Lanchonete Zé Leite, com o objetivo de melhorar os seus setores, é necessário colocar em prática fatores através do compromisso com a sociedade, princípios como:

1 - Respeito aos direitos humanos e inclusão social que podem ser atribuídos através do recrutamento e diversidade; incluindo minorias, mulheres, pessoas sem experiência, faz com que empresa se torne mais diversificada.

2 - Integração e valorização da comunidade, utilizando mão de obra e agricultura local, adquirindo alimentos orgânicos faz com que ao aderir a essa modalidade não somente ajudará aos produtos rurais, como também proporcionará aos clientes mais qualidade de vida e confiança ao frequentar o restaurante.

3 - Consumo consciente, mudanças de hábitos na cozinha que evite o desperdício de alimentos, aderindo à sustentabilidade.

2.3. Análise Política

A implementação de um estabelecimento neste seguimento requer que seu ambiente político externo esteja a favor de garantir expectativas positivas para os empresários deste ramo de negócio, o Restaurante e Lanchonete Zé Leite uma empresa de Pequeno Porte teve início de

suas atividades no ano de 2010 como já foi comentado anteriormente, ano este que era comandado pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

Para destacar os motivos para implementação de um negócio no ramo alimentício neste período será preciso voltar ao governo anterior, sendo o mandato de Fernando Henrique Cardoso de 1995 a 2002, Rezende (2009) concluiu que “ A gestão do governo Fernando Henrique Cardoso foi bem sucedida em estancar o processo inflacionário e estabilizar a economia, mas isso gerou baixo crescimento econômico durante toda a sua gestão”, complementando essa questão “ Durante o seu governo a distribuição de renda no Brasil continuou desigual, a renda dos 20% da população rica continuou cerca de 30 vezes maior que a dos 20% da população mais pobre”, CARVALHO, Leandro.

Seguindo para o mandato de Lula de 2003 a 2010, servindo de implementações que visavam levar o Estado para um desenvolvimento muito mais sustentável e com um crescimento econômico alto para o Estado, seguiu-se de muitas implementações de planos para melhorar o rendimento econômico e aumentar a renda da população mais pobre do Estado.

Pode-se compreender que estava em uma época favorável para a implantação deste negócio, tanto que até hoje a empresa se mostra ativa no mercado e ser um seguimento de necessidade para a população

Conforme o Sebrae no ano de 2006 foi criada A Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi criada pela Lei Complementar nº 123/2006 com o objetivo de simplificar, favorecer e diferenciar este setor.

“Seu objetivo é fomentar o desenvolvimento e a competitividade de Micro e Pequenas Empresas e de Microempreendedores Individuais como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia”. (site Sebrae)

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam 99% do total das empresas brasileiras, que são responsáveis por 62% dos empregos e por 27% do Produto Interno Bruto (PIB), (GOV, 2022), o que gera uma importância ainda maior para estes empresários que são uma das maiores fontes de renda no País.

2.4. Análise Legal

Segundo o site Jornal Contábil (2016) “A área tributária não é responsável apenas pela apuração e administração dos tributos, exigidos pelos entes federativos e a União. Ela também deve garantir a continuidade do negócio, ficando responsável pelo acompanhamento das

atualizações que afetam as atividades desenvolvidas pela empresa, além de atender as diversas obrigações acessórias impostas pela União, Estados e Municípios”.

Sendo assim segundo o blog agilize os tributos e impostos que as empresas deveram estar atentas para cumprir as exigências serão nos âmbitos federais, estaduais e municipais.

2.4.1. Âmbito Federal

- Imposto sobre Importação:

“O imposto sobre importação como o nome indica, incide sobre mercadorias importadas, no momento em que elas chegam ao país. Ele pode ser cobrado tanto em compras feitas pela internet como sobre produtos trazidos do exterior por pessoas que voltem de viagem. Além disso, ele também é cobrado de empresas importadoras.”

- Imposto sobre Produtos Industrializados:

“O IPI incide sobre qualquer produto industrializado (com algumas exceções), no momento em que ele sai da fábrica. A alíquota varia de acordo com o tipo de produto, Alimentos, por exemplo, têm alíquotas menores do que produtos supérfluos.”

- Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ):

“O IRPJ funciona como o Imposto de Renda de pessoa física, porém é cobrado de empresas. A sua alíquota varia de acordo com o regime tributário de cada CNPJ. Porém, ao contrário do IRPF, o IRPJ pode ser pago trimestralmente.”

- Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Confins):

“Ele incide sobre todas as pessoas jurídicas do país, exceto aquelas que têm o Simples Nacional como regime tributário. O valor do imposto varia de acordo com a receita bruta da empresa e sua arrecadação é destinada a projetos de seguridade social, como a previdência social e assistência social.”

- Programa de Integração Social (PIS):

“É um imposto recolhido junto com o Confins, porém a sua arrecadação é destinada ao pagamento do abono salarial que leva o mesmo nome.”

- Contribuição Social Sobre Lucro Líquido (CSLL):

“Este imposto federal incide sobre todas as empresas do país e segue as mesmas regras do IRPJ. O valor e o formato da arrecadação variam de acordo com o regime tributário escolhido pela empresa. Para quem está enquadrado no Simples Nacional ou é MEI, ele é cobrado na guia única paga mensalmente.”

- Imposto de Instituto Nacional do Seguro Social (INSS):

“É o imposto pago para a manutenção do INSS. Ele é obrigatório para todas as pessoas jurídicas e, assim como o CSLL, empresas optantes pelo Simples Nacional ou MEI pagam esse imposto mensalmente na sua guia única de arrecadação.”

2.4.2. Âmbito Estadual

- Imposto Sobre Circulação de Mercadoria (ICMS):

“Incide sobre todo tipo de venda de produtos ou prestação de serviço no país. Como o número de operações tributadas é muito amplo, o ICMS é o imposto com maior arrecadação em todo o Brasil. A sua cobrança é feita de forma indireta. Isso quer dizer que o valor do imposto está embutido nos preços dos produtos e serviços. Por isso, o consumidor não recebe um boleto em sua casa para fazer a contribuição, que acontece sempre no momento da compra.”

- Imposto Sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA):

“Incide sobre a posse de veículos, ou seja, todo mundo que é proprietário desse tipo de bem precisa pagar o imposto anualmente. A sua alíquota varia de estado para estado.”

- Imposto Sobre Transmissão Causa Mortis e Doação:

“Ele é cobrado em situações de transmissão de herança e doações. A alíquota tem valor máximo de 8%.”

2.4.3. Âmbito Municipal:

- Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU):

“O IPTU é o imposto cobrado de proprietários de imóveis urbanos, sejam eles casas, apartamentos ou estabelecimentos comerciais. Ele é cobrado por propriedade – ou seja, quem tem mais de um imóvel paga um imposto para cada. Ele é reajustado anualmente e considera o

valor de venda e a valorização do imóvel. O IPTU pode ser pago anualmente, à vista, ou parcelado.”

- Imposto sobre Serviços (ISS):

“O ISS é recolhido por municípios e pelo Distrito Federal e incide sobre a prestação de serviços. A alíquota varia de acordo com a natureza do serviço e o município no qual a empresa está localizada.”

- Imposto de Transmissão de Bens Imóveis (ITBI):

“O ITBI é cobrado sempre que há transmissão de propriedade de um imóvel, como a compra de uma casa, por exemplo. Quem deve pagar o imposto é o comprador e o valor da taxa varia de acordo com o preço do imóvel.”

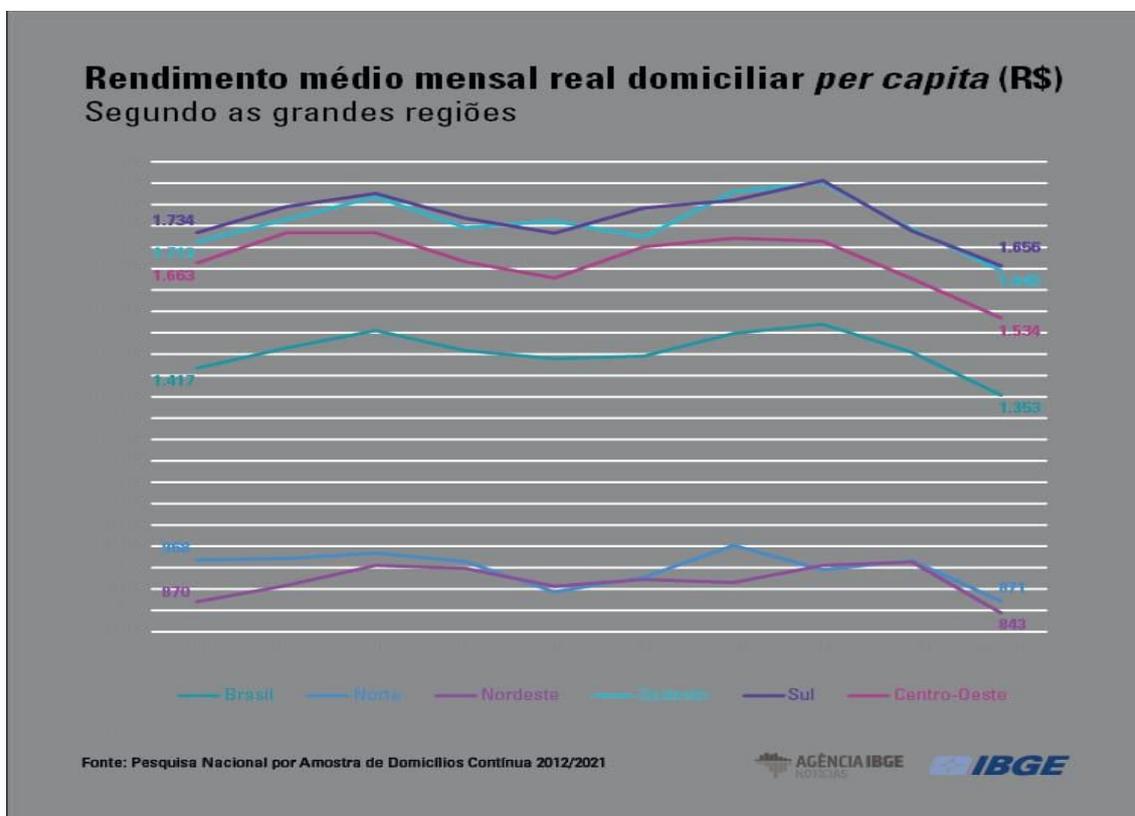
2.5. Distribuição de Renda

Observando a realidade que se vê na atual situação do País uma desigualdade entre as rendas de famílias de determinadas classes, nos últimos anos o País passou por diversas crises que gerou oscilações nas rendas das famílias, uma das principais foi a Pandemia do Covid-19, que gerou muitos desempregos e fechamento de empresas, para relacionar estas informações, foram extraídos dados referentes a estas situações.

Segundo a Agência Brasil dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por uma Amostra de domicílio (Pnad) Contínua Rendimento de todas as fontes 2022, demonstrou que no segundo ano de pandemia no caso em 2021 o rendimento médio diminuiu, sendo o menor desde o ano de 2012. O rendimento mensal real domiciliar per capita em 2021 era de R\$ 1.353, enquanto que em 2012 o valor equivalia a R\$ 1.417, no ano de 2020 que foi quando a pandemia se iniciou o valor era de R\$ 1.454.

Para o site Agência notícias IBGE, foi uma queda de 6,9% sendo os menores valores da série histórica, para Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua: Rendimento de todas as fontes 2021, divulgada pelo IBGE. As regiões Norte e Nordeste são as que apresentaram valores menores (R\$ 871 e R\$ 843, respectivamente) e com as maiores perdas entre 2020 e 2021 (de 9,8% e 12,5%, nessa ordem). Já as regiões Sul e Sudeste se mantiveram com os maiores rendimentos (R\$ 1.656 e R\$ 1.645, respectivamente).

Imagem 2 – Rendimento médio mensal real domiciliar per capita



Observando que a parcela maior de clientes que são atendidos no estabelecimento é de classe média a inferior ao valor mensal per capita influencia diretamente em seu fluxo de atendimentos, pois com a diminuição dos salários resulta em um fluxo menor no ambiente do estabelecimento.

2.6. Legislativo (Federal, Estadual e Municipal)

Seguindo o blog Itapora do Tocantins “O Poder Legislativo é constituído por senadores, deputados federais, deputados estaduais e vereadores. De modo geral, eles são responsáveis pela elaboração das leis e pela fiscalização dos atos do Poder Executivo, mas com algumas características específicas em cada esfera”.

2.6.1. Legislativo Federal

“É exercido pelo Congresso Nacional, que é composto pelo Senado e pela Câmara dos Deputados. Os senadores representam os estados e o Distrito Federal, eleitos pelo povo à mesma maneira que o Executivo: ganha quem tiver mais que 50% de votos válidos, o chamado sistema majoritário. Os deputados estaduais, por sua vez, representam o povo e são eleitos pelo sistema proporcional.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, cabe ao Congresso, com a sanção do Presidente, organizar as leis da União que dizem respeito à economia e programas de desenvolvimento, por exemplo. Também é de inteira competência do Congresso autorizar a ausência do presidente e vice do país – em viagens por período superior a 15 dias – e permitir a realização de referendos e plebiscitos.

2.6.2. Legislativo Estadual

“As funções legislativas a nível estadual são desempenhadas pela Assembleia Legislativa, constituída por deputados estaduais, que são eleitos pelo voto proporcional. Além de tratar sobre impostos e taxas, com a validação do governador, o Legislativo Estadual tem como função a criação, transformação e extinção de cargos, empregos e funções públicas.

Sendo de sua competência dar posse ao governador e ao vice-governador, autorizar empréstimo ao Executivo Estadual, receber denúncias e promover o respectivo processo em caso de crime de responsabilidade do governador do estado.”

2.6.3. Legislativo Municipal

“É composto pelos vereadores que formam a Assembleia Legislativa Municipal, que também são eleitos pelo sistema proporcional. Com atribuições básicas parecidas com as dos deputados estaduais e Congresso Nacional, os vereadores tem como principais funções estabelecer os tributos municipais, autorizar concessões de serviços públicos, aprovar normas gerais de desenvolvimento urbano e aprovar denominações de vias e logradouros públicos, assim como as demarcações de perímetros urbanos.”

2.7. Análise Demográfica

A análise demográfica é um estudo realizado sobre a população de um determinado território para conhecer melhor os fatores que esteja relacionado com a população como, a taxa de crescimento, composição e distribuição da população e processo de migração

territorial. Nesse trabalho analisamos esses fatores no território da cidade de Batayporã, para que dessa maneira seja possível entender como a população é composta e assim facilitar a tomada de decisão da empresa para o alcance de determinado público alvo.

2.7.1. Taxa de crescimento

Ao observar os dados do site do IBGE (2021) podemos analisar que houve um crescimento de aproximadamente de 3,8% na população do município, no último censo realizado nos mostra que em 2010 existia cerca de 10.936 pessoas, atualmente estima-se que exista cerca de 11.368 habitantes. Como podemos notar, não houve um crescimento significativo durante esses anos, uma vez que entre os anos de 2010 à 2021 houve um aumento de 432 pessoas o que se torna um aumento pouco significativo já que o intervalo de tempo entre esses anos é de 11 anos. A taxa de crescimento da população ela tem um aumento quando o município tem uma alta na indústria, quando isso ocorre as pessoas buscam se estabilizar em cidades que tenha garantia de empregos, com isso existe essa movimentação de pessoas que acabam se mudando para outro município para garantir melhores condições de vida. No caso de Batayporã por ser uma cidade pequena e por ter uma forte ligação com a cidade de Nova Andradina, as pessoas optam por residir na cidade vizinha, pelo fato de oferecer melhores oportunidades de emprego, logo melhores condições financeiras.

É possível que durante esses anos, o município tenha um crescimento considerável, uma vez que empresas estão dando a oportunidade de iniciar um negócio na cidade o que pode incentivar as pessoas a residirem em Batayporã em busca de oportunidades e melhores condições de vida. De acordo com os dados do IFDM (Índice de Firjan de Desenvolvimento Municipal) em 2016 foi realizada pesquisas onde nos mostra que na área relacionada a renda e emprego o índice de desenvolvimento consta regular com 0,4902, o que pode indicar que com uma boa gestão o município tem possibilidade de conseguir se desenvolver nos próximos anos.

Abaixo podemos observar o gráfico que ilustra esse índice desenvolvimento do IFDM, na figura 2, onde consta que houve um desenvolvimento moderado em relação ao município.

Figura 2 – Gráfico de IFDM e INDICADORES



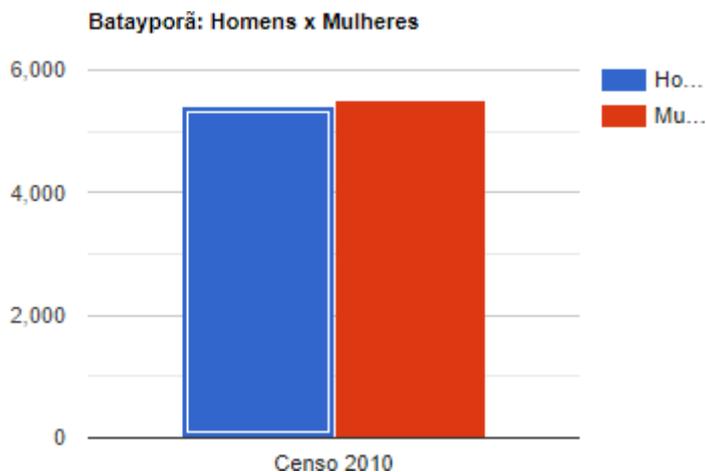
Fonte: Índice de Firjan de Desenvolvimento Municipal

2.7.2. Composição e distribuição da população

A população de Batayporã é distribuída por homens e por mulheres, sendo composta por mais mulheres do que homens, de acordo com o último censo realizado em 2010 nos mostra que a população é composta com cerca de 5.517 mulheres e cerca de 5.419 homens que em percentual corresponde à 50,45% de mulheres e 49,55% de homens.

Abaixo podemos observar o gráfico onde demonstra esse comparativo.

Figura 3 – Comparação entre a população de homens e mulheres em Batayporã



Fonte: IBGE

A maior parte da população do município está concentrada na área urbana, de acordo com os dados do IBGE no último censo realizado no ano de 2010 a taxa percentual das pessoas que residem na parte urbana é de 76,2% e os outros 23,8% residem na área rural do município.

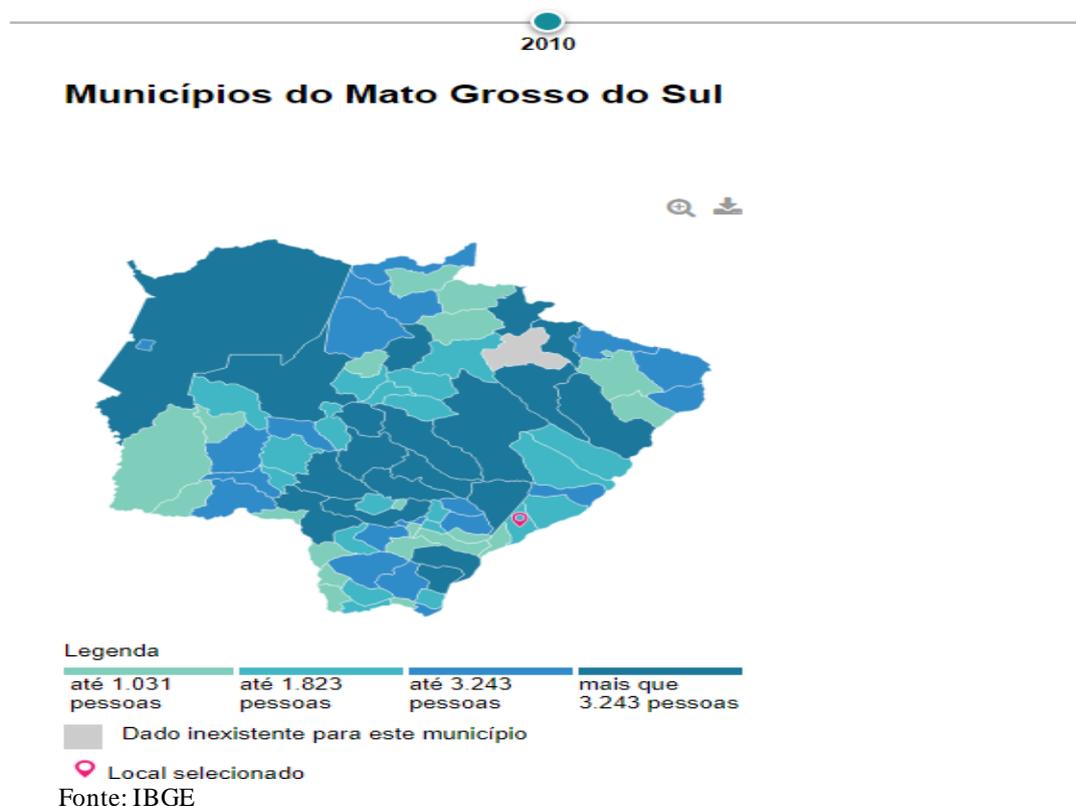
2.7.2. Processo Migratório

De acordo com os dados do IBGE no último censo realizado no ano de 2010 tendo como base o ano de 2005, apresenta que entre os anos de 2005 a 2010 cerca de 1.617 de pessoas que não residiam em Batayporã passaram a habitar na cidade, isso mostra que o processo de imigração no município não seja tão elevado comparando a outros municípios do estado como Nova Andradina.

Abaixo podemos observar a amostra sobre os dados da imigração no município.

Figura 4 – Municípios do Mato Grosso do Sul

Amostra - Migração / **Pessoas de 5 anos ou mais de idade que não residiam no município em 31/07/2005** (Unidade: pessoas)



Uma das principais causas que fazem com que as pessoas se desloquem de suas cidades para outras, é pela falta de oportunidades de empregos na sua cidade de origem, e dessa forma migram para outros municípios em busca de melhores condições de vida. Para que o município garanta essa segurança financeira para seus residentes é preciso que essa localidade seja bem desenvolvida para que dessa forma consiga oferecer oportunidades de empregos para a população em geral.

No caso da cidade de Batayporã ela ainda está em processo de desenvolvimento, o que pode ser um fator que auxilia para que não exista tanto esses deslocamentos de pessoas para o município. Atualmente o município está progredindo, com a reabertura de um antigo frigorífico as oportunidades de empregos aumentaram e com isso cresceu a demanda por mão-de-obra para diversos cargos, o que pode despertar nas pessoas em especial as da região do Vale do Ivinhema o desejo de migrarem para a cidade em busca de melhores oportunidades. É possível observar que nesses últimos anos o município está aos poucos se desenvolvendo, alcançando crescimento em relação a aberturas de indústrias e comércio e dessa forma conseguindo atrair pessoas e empresas para se instalarem na cidade e assim abrindo mais

oportunidades para a população, o que favorece para o crescimento do processo migratório do município.

2.8. Área trabalhista

Segundo o portal da indústria, a legislação trabalhista vigente no Brasil, foi criada através do decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 para regular as relações de trabalho no Brasil.

De acordo com o site do Planalto (2022), “Art. 1º - Esta Consolidação estatui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, nela previstas.”

Diante disso, entende-se que área trabalhista, em conformidade com os meios legais, nada mais é que a compreensão entre as relações que envolvem patrões e empregados.

2.8.1. Área comercial

De acordo com o Código Comercial (1850), podem comerciar no Brasil, todas as pessoas que, na conformidade das leis deste Império, se acharem na livre administração de suas pessoas e bens, e não forem expressamente proibida neste Código.

Segundo o site Jusbrasil (2019), “pessoas jurídicas e equiparadas, perante a Legislação Comercial, Fisco Federal, Ministério do Trabalho e Previdência Social, independentemente do seu enquadramento jurídico ou da forma de tributação perante o Imposto de Renda, estão obrigadas a cumprir com várias obrigações ou normas legais.”

Tendo em vista o código comercial (1850), Artigo 10.º, todos os comerciantes são obrigados:

- 1- A seguir uma ordem uniforme de contabilidade e escrituração, e a ter os livros para esse fim necessários;
- 2- A fazer registrar no Registro do Comércio todos os documentos, cujo registro for expressamente exigido por este Código, dentro de 15 (quinze) dias úteis da data dos mesmos documentos (artigo nº. 31), se maior ou menor prazo se não achar marcado neste Código;

3- A conservar em boa guarda toda a escrituração, correspondências e mais papéis pertencentes ao giro do seu comércio, enquanto não prescreverem as ações que lhes possam ser relativas (Título. XVII);

4- A formar anualmente um balanço geral do seu ativo e passivo, o qual deverá compreender todos os bens de raiz móveis e semoventes, mercadorias, dinheiro, papéis de crédito, e outra qualquer espécie de valores, e bem assim todas as dívidas e obrigações passivas; e será datado e assinado pelo comerciante a quem pertencer.

Ainda de acordo com o código comercial (1850), “Art. 18 - serão reputadas comerciais, todas as causas que derivarem de direitos e obrigações sujeitos às disposições do Código Comercial, com tanto que uma das partes seja comerciante.”

2.9. Evolução Tecnológica

Segundo Longo (1984), "tecnologia é o conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos empregados na produção e comercialização de bens e serviços", portanto a tecnologia é vista como um produto que envolve um conjunto de instrumentos, métodos e técnicas utilizados para a resolução de problemas nas organizações, através de suas aplicações práticas. No decorrer da evolução tecnológica pode-se perceber alguns reflexos importantes que houveram nos processos operacionais nas organizações, em benefícios materiais e imateriais em seu ambiente.

2.9.1. Índice de incentivos governamentais

O governo busca disponibilizar incentivos como parte de políticas econômicas, que tem como objetivo movimentar o mercado e mantê-lo, proporcionando competitividade justa entre as empresas, beneficiando a economia local. De acordo EPE (Escritório De Parceria Estratégicas) Mato Grosso do Sul tenha recebido investimentos que podem ultrapassar a R\$ 33 bilhões nos últimos seis anos, possibilitando assim um aumento na geração de empregos diretos, que passa de mais de 23 mil vagas, esse tipo de ações favorece o desenvolvimento industrial local e ajuda a diversificar a economia do estado. A política de incentivo tem como foco a troca do mesmo por empregos, melhorando a economia local, gerando mais renda e possibilitando a população uma vida de mais qualidade. O governo do estado realizou uma série de investimentos em infraestrutura e logísticas, que chegou a ultrapassar R\$4,6 bilhões desde 2015, para que contribuísse no atual ambiente.

Mato Grosso do Sul é considerado o 6º estado mais competitivo do Brasil, através do desenvolvimento do recebimento de incentivos governamentais, faz com que as cidades possam qualificar a mão de obra local, tendo condições para atender a sua demanda e assim evoluir sua economia e diversificação.

Com o investimento dos incentivos, algumas cidades receberam instalações de novas fábricas e empresas, que aos poucos estão voltando a se fortalecer e a gerar mais empregos, aumentando sua economia. Segundo o secretário de infraestrutura Eduardo Riedel "houve uma análise de quais setores foram mais afetados pela pandemia para assim ser criado um pacote com cerca de R\$ de 800 milhões em auxílios, isenções, projetos de estímulos e microcrédito para o turismo, a cultura, o pequeno empreendedor, bares, restaurantes e famílias carentes".

Em Batayporã o frigorífico Zancheta, houve um acordo com concessões na área de incentivos fiscais, sua unidade foi reformada e voltou ao funcionamento em 2022, contando com a mão de obra local e da região, contribuindo assim para a economia da cidade.

2.10. Análise Ambiental

De acordo com BRASIL (2014, p. 15, apud MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008), “a análise ambiental representa uma das etapas do planejamento estratégico, e leva em conta, no âmbito externo à organização, o macro ambiente (forças político-legais, tecnológicas, econômicas, sociais), o ambiente operacional (clientes, concorrentes que ofertam os mesmos produtos/serviços, concorrentes que ofertam produtos/serviços substitutos, fornecedores de produtos/serviços e grupos de interesses especiais), o qual algumas de suas variáveis podem ser vistas do ponto de vista da análise setorial, e o ambiente interno (cultura, estrutura, recursos). Os administradores devem possuir uma equilibrada preocupação com estes ambientes, pois é desta interação que as organizações, como sistemas abertos, garantem o seu crescimento e a sua sobrevivência”.

De acordo com o que foi dito acima, é importante ressaltar que a análise ambiental é ponto indispensável na hora de se realizar um planejamento estratégico, pois é através dela que será possível identificar as fraquezas externas da organização, que de alguma forma, seja ela legal, econômica ou social, pode vir a interferir negativamente no curso da empresa.

2.10.1. Impacto ambiental

Segundo a Resolução CONAMA (1/1986), Impacto ambiental pode ser definido como, “qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente”.

WATHERN (1988) defende ser a “Mudança em um parâmetro ambiental, num determinado período e numa determinada área, que resulta de uma dada atividade, comparada com a situação que ocorreria se essa atividade não tivesse sido iniciada”, sendo assim pode-se dizer que qualquer mudança ocorrida no meio ambiente que tenha sido causada por qualquer ação humana pode ser caracterizada como forma de Impacto Ambiental.

Os impactos ambientais podem ser identificados e classificados em diversas formas e tipos no meio ambiente, entre eles, os mais comuns são, resíduos oriundos de atividades industriais, descarte irregular de resíduos, exploração de recursos naturais, urbanização mal planejada e atividades mineradora.

2.10.1. Impacto ambiental x Restaurante Zé Leite

Segundo COLLAR (2020), a alimentação fora do lar pode gerar impactos ambientais que em sua maioria são resultantes do uso de energias limpas ou não, descarte irregular de resíduos e lixos; uso de agricultura e fornecedores locais e também pelo melhoramento de alimentos.

Com os dados levantados referentes ao Restaurante Zé Leite, foi possível averiguar que além de seguir as regras da ABNT, tendo construído uma caixa de captação de gordura, que é responsável por captar as gorduras presente na água que desce nos ralos e pias do restaurante. É possível notar ainda a realização de práticas ecológicas que contribuem para diminuição dos impactos ambientais, tais como a reutilização dos resíduos gerados pela produção de alimentos, exemplo disso é a reutilização do óleo de fritura para produção de sabão, os proprietários optaram também por separar e fazer a reciclagem de todo o lixo gerado no restaurante, dessa forma eles separam as latinhas, plásticos, papeis e papelões e vendem para um centro de reciclagem presente na região.

Outro ponto observado na empresa foi o fato de que além desses processos de reciclagem eles também fazem o uso da energia renovável, através da instalação de placas solares em quase toda a área do telhado do restaurante. Dito isso, pode-se concluir que o restaurante não apresenta grandes riscos ao meio ambiente, visto que suas ações contribuem em

grande parte para a preservação do mesmo, podendo ser ainda considerado como uma empresa ambientalmente responsável.

3. ANALISE DO MICROAMBIENTE

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 47), o microambiente consiste em “forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes”.

De acordo com o blog eGestor (abril, 2021), a análise do microambiente é realizada com o intuito de informar a empresa como os seus setores se comportam e como se comportam as variáveis externas. Dito isso é possível afirmar que a análise do microambiente é uma análise feita no ambiente da organização, cujo o seu objetivo é coletar informações necessárias para elaboração de estratégias eficientes.

Ainda de acordo com o blog eGestor (2021), as informações discutidas e analisadas durante o processo da análise do microambiente são informações do setor comercial, do setor de produção, do setor de marketing e do RH, além das relações com os fornecedores, clientes, concorrentes e o público em geral.

3.1 Administração Geral

3.1.1. Caracterização da empresa

3.1.1.1. Nome da empresa

Restaurante e Lanchonete Zé Leite

3.1.1.2. Forma jurídica

Sociedade Limitada

3.1.1.3. Ramo

Alimentício

3.1.1.4. Tempo de mercado

Fundada em 2010

3.1.1.5. Faturamento

Dados não fornecidos

3.1.1.6 Atividade principal

Produção e fornecimento de refeições e venda de bebidas

3.1.1.7. Atividades secundárias

Proporciona local para banho aos viajantes que necessitam

3.1.1.8. Produtos que fabrica

Produção de refeições

3.1.1.9. Motivo de a empresa ser constituída nesse ramo

A empresa foi construída pelos irmãos da atual presidente, na qual ela atualmente aluga de sua irmã que não quis mais administrar o negócio e decidiu por mudar de cidade e seguir outro ramo, a atual presidente viu nisso uma oportunidade para se tornar uma empreendedora, após toda a sua vida sendo funcionária, e optou por seguir com o negócio com seu marido.

3.1.1.10. Total de empregados

Atualmente a organização emprega o total de 5 funcionários, entretanto está em busca de mais dois funcionários para fazer parte de seu time, estão a procura de um(a) ajudante de serviços gerais e um(a) balconista. Os que já fazem parte da equipe são um gerente, duas cozinheiras, uma saladeira, e uma auxiliar de cozinha que atualmente está exercendo o cargo de balconista temporariamente até que encontre uma pessoa para ocupar o cargo.

3.1.1.11. Total de empregados por setor

1 Gerente

1 Balconista

2 Cozinheiras

1 Saladeira

3.1.1.12. Sócios-gerentes principais (Cargo/Escolaridade/Idade)

O estabelecimento é gerenciado por Rosangela, que atua como cargo de presidente, e seu marido que ocupa o cargo de gerente, possuindo o primeiro grau completo e tendo acabado de completar seus 50 anos.

3.1.1.13. Objetivo detalhado

Venda de refeições no local e marmitas a pronta entrega no horário de almoço, e a noite venda de lanches, provendo empregos as pessoas da cidade de Batayporã, e buscando ser referência na região no ramo em que atua.

3.1.1.14. Endereço detalhado e telefone

Rodovia MS 276 - Km 8,5, sem número, zona rural, Cidade de Batayporã - MS

Telefone: Não possui

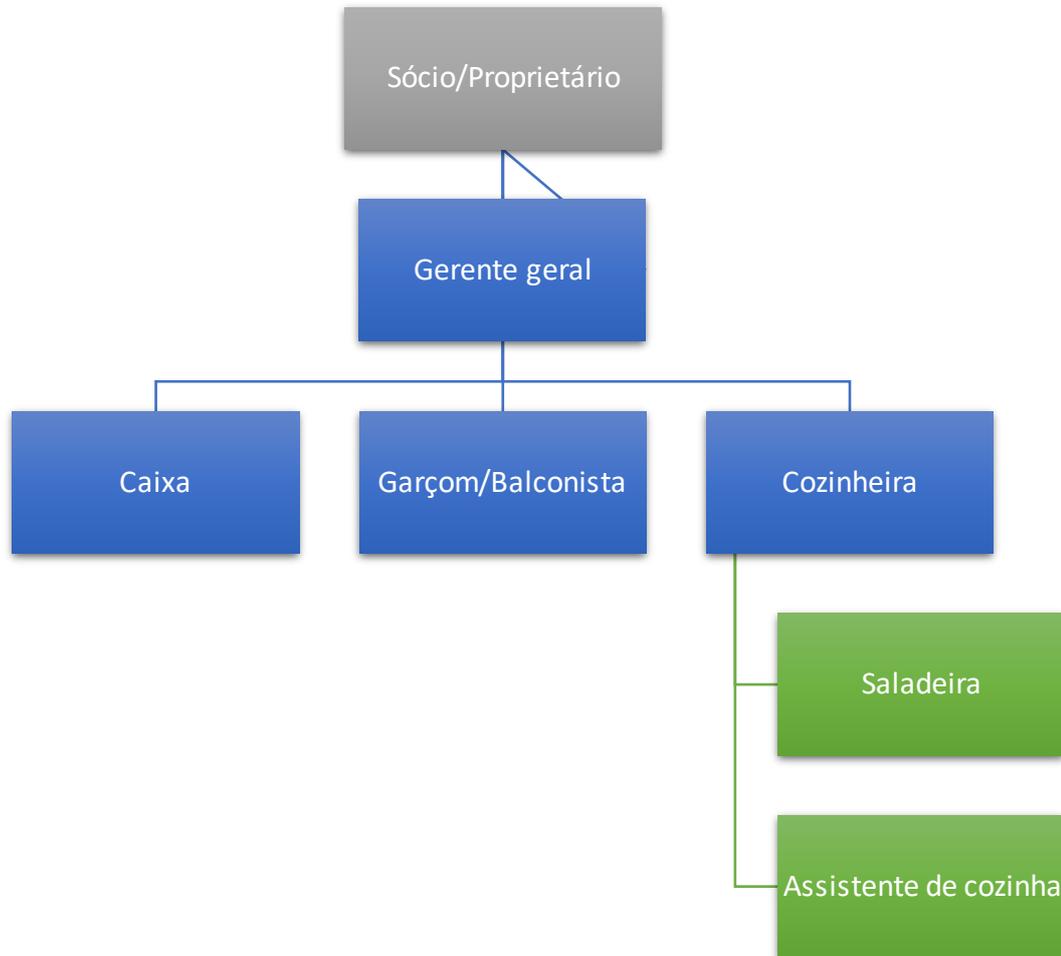
Celular/WhatsApp: (44) 99988-0371

3.1.1.15. Retirada anual de cada sócio

Dados não fornecidos

3.1.2 Estrutura da empresa

Figura 5 – Estrutura da empresa



3.1.2.1. Setores da empresa

- Sócio/Proprietária, Gerente geral, Caixa, Garçom/Balconista, Cozinheira, Saladeira, Assistente de cozinha.
- 1 Sócio/Proprietária, 1 Gerente geral, 1 Caixa, 1 Garçom/Balconista, 2 Cozinheira, 1 Saladeira, 1 Assistente de cozinha.
- A Sócio proprietária é responsável por todas as tarefas administrativas, por gerenciar todos os funcionários, fazer compras de mercadorias para o setor da cozinha, faz seleção de novos funcionários e realizar os pagamentos de salários.

O Gerente Geral é responsável por coordenar todos os funcionários do estabelecimento, realizar compras, conferir a entrega e o armazenamento de bebidas e embalagens que serão utilizadas no setor de atendimento do estabelecimento.

O Funcionário responsável pelo Caixa deve realizar todas as transações com clientes, ou seja, suas responsabilidades são receber pagamentos realizados em dinheiro, pix ou cartão de crédito e emitir cupons ou recibos de pagamentos.

Ao Garçom/Balconista cabe realizar todas as atividades de atendimento aos clientes, desde a recepção dos clientes, retirada de pedidos, servir bebidas e pedidos, atender o balcão, realizar o abastecimento de bebidas dos refrigeradores, abastecimento dos salgados na estufa, reposição das mercadorias de venda e embalagens utilizadas no salão do restaurante, manter e realizar diariamente a limpeza e a organização do ambiente de recepção incluindo chão do salão, mesas, buffet, área externa e banheiros externos do estabelecimento.

As Cozinheiras competem a elaboração do cardápio e o preparo dos alimentos que serão servidos no buffet, prato feito e nas marmitas, preparar pedidos dos clientes solicitados pelos funcionários da recepção, manter a empregadora (Proprietária) informada sobre os produtos de sua utilização que necessitam de reposição, colaborar com a organização e limpeza da cozinha e dos seus instrumentos de utilização em geral.

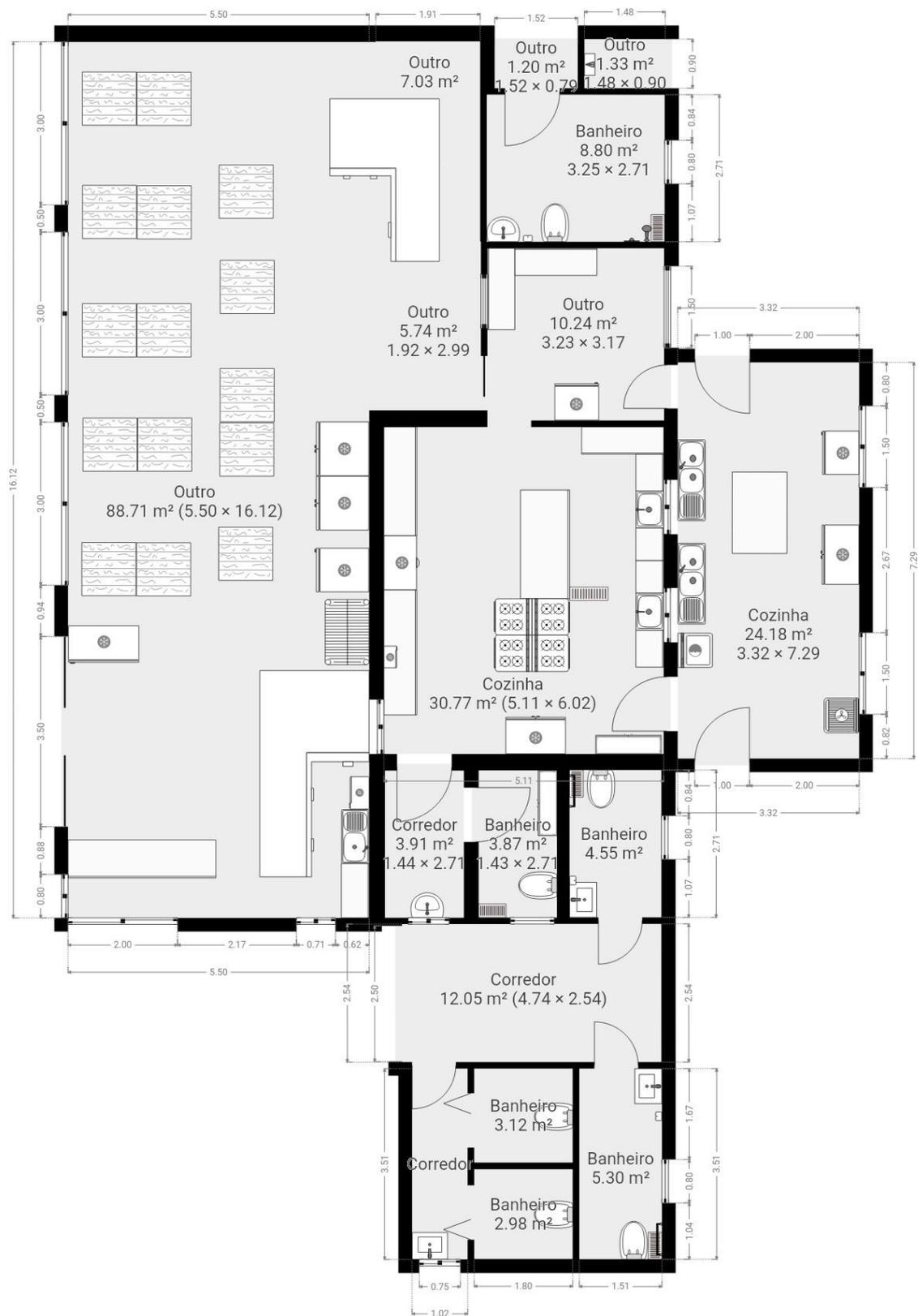
É tarefa da saladeira realizar a elaboração do cardápio e o preparo de saladas e sobremesas que serão servidos aos clientes no buffet, prato feito e marmitas, preparar pedidos dos clientes solicitados pelos funcionários da recepção, manter a empregadora (Proprietária) informada sobre os produtos de sua utilização que necessitam de reposição, colaborar com a organização e limpeza da cozinha e dos seus instrumentos de utilização em geral.

A Auxiliar de Cozinha é responsável por manter a limpeza da cozinha e ajudar as cozinheiras e a saladeira na organização do local e no preparo dos alimentos.

3.1.2.2. Layout

A empresa não possui expectativas de projetos para futuras expansões, visto que o prédio onde a empresa está localizada é alugado e os donos não permitem que seja feitas alterações em suas estruturas, entretanto é notório que apesar da empresa apresentar um espaço físico de porte médio, o seu layout necessita de algumas adaptações para que a organização venha atender de maneira eficiente, com qualidade e trazendo uma satisfação ainda maior aos seus clientes. Abaixo na figura 6 é possível ver como a empresa foi projetada.

Figura 6 – Planta baixa do Restaurante e Lanchonete Zé Leite



Fonte: Elaborado pelas autoras

3.1.2.3. Avaliação da estrutura

Dentre as melhorias, algo que poderia ser levado em consideração é a adequação do ambiente externo do restaurante, visto que há dias em que o estabelecimento acaba ficando com seu interior cheio essa adequação servirá para que o restaurante forneça um ambiente externo mais agradável e aconchegante aos seus clientes.

Podemos citar também a possibilidade de reorganização de alguns expositores presente no interior do estabelecimento, para que o produto comercializado pelo estabelecimento venha ficar de forma mais visível e atrativa aos clientes.

3.1.3. Gerência

3.1.3.1. Políticas gerenciais

Políticas gerenciais podem ser descritas como normas que são estabelecidas na empresa com o objetivo de estabelecer rotinas e procedimentos no ambiente, que devem ser seguidos por todos logo que são necessárias para definir o modo de funcionamento bem como o desempenho e resultados alcançados já que é através de parâmetros como; ter mais suporte nas tomadas de decisões, auxiliar no planejamento estratégico a longo prazo e o alinhamento de expectativa - respeitando os níveis hierárquico (clareza nas funções de cada colaborador).

Para estabelecer tais políticas deve-se levar em conta a missão, visão e valores da empresa já que são fatores que a empresa busca de ideal para si, portanto é necessário que sejam bem definidos e validados ou seja que façam parte do cotidiano tanto no ambiente externo quanto no interno.

Cada empresa possui suas características que determina a maneira de lidar com cada hierarquia de função e responsabilidade dos mesmos, contanto deve ser além de definir e distribuir responsabilidades, auxiliar também para fluidez no cotidiano da empresa, de como se portar perante os clientes, funcionários, fornecedores e intermediários como também na disponibilização de seus produtos e serviços. Sendo assim as políticas gerenciais devem ser padronizadas para que todos os departamentos utilizem para que não haja desalinhamento, portanto é fundamental a implementação no dia a dia da empresa, pois através da comunicação alinhada pode se alcançar as metas e objetivos organizacionais.

O Restaurante Lanchonete Zé Leite possui algumas políticas gerenciais embora constantemente não sejam colocados em práticas tais como; o não uso do celular, porém a forma de colocar em prática não tenha sido eficiente já que a proprietária apenas utilizou uma folha escrita a caneta informando essa norma e colou na parede, antes mesmo de anunciar a seus funcionários, horário de chegada e saída, não comercialização dentro do ambiente de trabalho (para benefício próprio) e a utilização de uniforme. Quanto às diretrizes dos produtos do restaurante há uma quantidade estipulada de cada produto, todas as marmitas feitas por clientes devem ser pesadas, saladas com prato feito estipulada pelo estabelecimento.

O estabelecimento não possui políticas gerenciais por escrito no ambiente de trabalho, havendo apenas normas que foram passadas informalmente, o que acaba causando o não cumprimento dos mesmos já que não são levados a sério pelos funcionários.

3.1.3.2. Atitude Gerencial

Atitudes gerenciais tendem a ser as competências gerenciais que são nada mais que os conhecimentos, atitudes e habilidades que os gestores precisam ter para ser capaz de gerir de forma estratégica, além do desenvolvimento de si mesmo, da empresa e seus colaboradores para que assim seja capaz de alcançar as metas e objetivos da organização.

O Restaurante e Lanchonete Zé Leite está no mercado há 12 anos, tendo a gerência sempre atrelada a família onde todos já possuem experiência no ramo. A atual proprietária é filha do antigo proprietário e fundador da empresa familiar, e os demais filhos já fizeram parte do negócio investindo, porém atualmente apenas a proprietária que comanda e desempenha a maioria das funções juntamente com seu marido que é atual gerente, portanto essas são algumas das funções

1- Cobrir faltas e folgas dos funcionários.

2- Realiza atendimento no restaurante.

3 - Cuida da parte financeira (contas a pagar, controle de caixa), jurídica e parte administrativa (RH contratação e demissão de funcionários).

4 - Controle de estoque de mercadorias e realização de novos pedidos.

A atual proprietária tem certo receio de delegar funções importantes aos seus funcionários e por conta disso acaba acumulando funções, porém há um consenso em algumas divisões de

tarefas que podem ser realizadas pelos seus subordinados, como também contratação de mais funcionários sendo ele garçom/garçonete e o cargo de gerente do estabelecimento para alguém que tenha conhecimento e prática necessária para que tenha apenas uma pessoa na gerência.

1- Contratar mais funcionários para que tenha além do rodízio de turnos, não sobrecarregue na execução de tarefas.

2- Atendimento de clientes apenas para os funcionários.

3- Parte financeira e jurídica sendo tragédias designadas a empresa de contabilidade, mantendo a parte administrativa a proprietária.

4- Para o controle de estoque deve haver um dia estipulado para verificação de mercadorias, para que assim seja realizado pedidos apenas dos produtos realmente necessários.

3.1.3.3. Relacionamento: patrão - empregado e empregado entre si

No Restaurante e Lanchonete Zé Leite existe um problema relacionado a cultura, como os donos da empresa já residiram em outro País por muitos anos eles absorveram muitos costumes do local o que gerou um choque cultural dentro da organização, a forma de trabalhar no Paraguai é muito diferente da forma de trabalho no Brasil o que de certa forma afeta tanto o relacionamento entre o empregador e empregado quanto a relação dos empregados entre si. As delegações de tarefas não são bem estabelecidas, todo muito faz um pouco de tudo o que gera conflitos entre os funcionários, tanto os donos quanto os empregados estão acostumados a um ritmo de trabalho diferente o que pode ser um estopim para que aconteça algum tipo de desavença entre eles.

Esse problema não é algo visível aos olhos dos donos, eles não têm esse entendimento que essa diversidade de culturas é um fator que influencia na relação entre seus funcionários, o que gera muita rotatividade na empresa.

3.1.3.4. Controle de empresa

A palavra controle trata-se de termo derivado francês *contrerole*, ou *contralista* do universo de contribuintes, com a utilidade de se verificar a ação dos cobradores de tributos. (Houaiss, 2001). A partir de meados do século XV essa designação teve uma mudança passando a ser entendida como domínio, fiscalização, verificação, poder, etc.

Segundo o autor Chiavenato (2010, p.337) Controle é a função administrativa que faz parte do processo administrativo, mede e avalia o desempenho em função dos padrões e critérios esperados e toma a ação corretiva quando necessária.

No Restaurante e Lanchonete Zé Leite não existe uma programação das ordens que deve ser seguida, também não há um documento por escrito descrevendo o que cada função deve fazer.

3.1.3.5. Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa

Na empresa não são utilizados por completo software de gestão empresarial, atualmente o cadastro de clientes são realizados manualmente, José e sua esposa proprietários da empresa optaram em continuar realizando determinadas tarefas sem investir em sistemas já que são acostumados a esse tipo de execução. A parte financeira da empresa é praticamente responsabilizada pelos proprietários da empresa, os pagamentos são realizados por eles, e no final do dia é conferido o caixa, as contas a pagar e contas a receber.

O controle de caixa, custos fixos e variáveis são realizados externamente por uma empresa contábil contratada. A empresa tem um controle rígido sobre os custos da empresa.

Dessa forma podemos observar que a empresa não apresenta um planejamento estratégico estruturado, por não ter todas as informações necessárias acaba não passando para seus funcionários uma cultura organizacional forte. Para isso é preciso deixar claro a missão, visão, valores para que todos compreendam o porquê de a empresa existir e assim construir uma equipe motivada e que alcance maiores resultados.

No momento a empresa não apresenta um plano de negócios, não tem fluxograma de todos os trabalhos executados pelos colaboradores, não tem um organograma gerencial, não tem um sistema gerencial de estratégica, não existe sistemas de marketing ativo, com isso dificultando estruturar uma estratégia eficaz na empresa.

Teoricamente os colaboradores têm suas responsabilidades definidas, mas na prática isso não acontece, os funcionários acabam realizando funções que não deveriam ser realizadas por eles, o que gera uma desordem e desmotivação por parte dos mesmos.

3.2. Área: Gestão de Pessoas

3.2.1. Organização do Setor de Gestão de Pessoas

O setor de Gestão de Pessoas da empresa Restaurante e Lanchonete Zé Leite é administrada pela própria da empresa, sendo assim não utilizam o serviço de um escritório contábil para cuidar deste setor, com isso a gerencia do estabelecimento realiza todas as questões que precisam ser desenvolvidas por este setor, sendo eles, documentação de férias, gratificações, recrutamento e seleção de funcionários, demissão, atestado médico, dentre outras funções.

3.2.2. Objetivos do Setor de Gestão de Pessoas

Para o Blog Gupy (2022), em 26 de setembro de 2022 por Bruna Guimarães a gestão de pessoas é a área responsável por administrar o capital humano das empresas e está gestão utiliza técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização.

Com isso a Gestão de pessoas visa trabalhar com o engajamento e incentivo para que colaboradores e/ou funcionários desempenhe seus papéis de maneira alinhada e adequada a alcançar as metas e objetivos da empresa, para que isto se concretize o setor de Gestão de Pessoas precisa analisar e desempenhar os seguintes objetivos:

- Qualidade de vida dentro da empresa;
- Desenvolver trabalhos em equipes;
- Proporcionar motivação para desempenhar atividades;
- Proporcionar capacitação profissional para todas as áreas;
- Criar um clima positivo entre as classes hierárquicas da empresa;
- Incentivar a ética profissional no ambiente organizacional.

Estes são alguns dos atributos que todas as empresas devem abordar para que as organizações criem vantagens competitivas dentro e fora de suas empresas, criar um ambiente favorável para se trabalhar é extremamente importante neste momento em que o país se encontra.

3.2.3. Políticas do Setor de Gestão de Pessoas

- Política de contratação

O principal requisito que a empresa prioriza no momento da contratação de um funcionário é sua disponibilidade de horários, tendo disponibilidade para trabalhar em fins de semana com direito a folga.

- Política de horas extras

Sempre que ocorre a necessidades de horas extras serão computadas no banco de horas extras, porém a empresa prioriza para que não ocorra esta necessidade.

- Política de horário

A empresa tem a tolerância de até 10 minutos de atraso, sendo que quando ocorre o funcionário deve relatar o motivo do atraso.

Caso ocorra com uma maior frequência os atrasos, acarretará consequências como advertências verbais, suspensão ou demissão.

- Política de relacionamentos

A empresa tenta priorizar uma relação confortável no ambiente organizacional, o que nem sempre é o que ocorre na empresa, más condutas no horário de trabalho serão penalizadas.

3.2.4. Recrutamento e Seleção de Pessoal

A gerência da empresa direciona ao Ciat (Centro Integrado de Atendimento ao Trabalhador) qual a função que está em aberto na empresa, logo em seguida será realizada uma entrevista com a Proprietária afim de que obtenha uma avaliação do candidato para a vaga selecionada.

Sugestões:

A gerência crie uma ficha de solicitação de vaga de emprego especificando qual o cargo que a empresa está ofertando e comece a oferecer vagas de estágio para algumas funções da empresa, criando assim destaque para a empresa e conseqüentemente uma maior procura para vagas que podem vir a surgir.

3.2.5. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Não há nenhuma forma de treinamento desenvolvido pela empresa para seus funcionários e nem mesmo para a Gerência da empresa, quando ocorre a entrada de um novo funcionário na empresa o funcionário ou a empresária da empresa que faz o auxílio para desempenhar a função do novo funcionário.

Sugestão: Que a empresa crie uma parceria com o SEBRAE que presta apoio a pequenas e micro empresas, oferecendo cursos e capacitações para a empresa, realizar cursos online gratuitos, com intuito de melhorar o desempenho profissional de seus funcionários e oferecer melhores oportunidades de aumentar a renda.

3.2.6 Administração de Cargos e Salários

Conforme as restrições de informações que obtive com a empresária os dados sobre cargos e salários não foram possíveis de serem acrescentados no planejamento.

Quadro 1 - Representa a remuneração atual da empresa Restaurante e Lanchonete Zé

Leite

Gerente Geral	Colaborador	Piso Salarial	Adicional	Valor Adicional	Remun. Total Bruta	Desc.	Remun. Líquida
Caixa	X	X	X	X	X	X	X
Garçom/ Balconista	X	X	X	X	X	X	X
Cozinheira	X	X	X	X	X	X	X
Cozinheira	X	X	X	X	X	X	X
Saladeira	X	X	X	X	X	X	X
Assistente de Cozinha	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelas autoras

3.2.7. Rotação de Pessoal (Turn Over):

Para Chiavenato (2020), “A rotatividade de pessoal (turnover) é o resultado da saída de colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.”

	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2- INCONTROLÁVEIS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelas autoras

Conforme o Blog Gupy (2022), as causas para que ocorra um aumento no turn over de uma empresa seria a descrição incompatível de vagas de emprego, falta de feedback por parte da empresa, ambiente hostil, falta de um plano de carreira, liderança ruim, a rotina na organização, fazendo com que seus funcionários não se sintam motivados a continuar nesta empresa e conseqüentemente pedem demissão de seu cargo.

A taxa de rotatividade de funcionários compara o índice de entradas e saídas de colaboradores em um determinado período de tempo, site (acelere 2020).

A taxa de rotação deve ser calculada da seguinte forma:

- Porcentagem da rotação = $\frac{n^{\circ} \text{ de saídas controláveis durante o ano}}{\text{de mão-de-obra anual}} \times 100$

$\frac{n^{\circ} \text{ médio de empregados durante o ano}}{\text{de mão-de-obra anual}} \times 100$

Para a empresa Restaurante e Lanchonete Zé Leite tem-se este resultado:

A escassez de informações afetou a maneira de como constatar diversos passos que se é preciso para completar o todo do planejamento.

3.2.8. Avaliação de Desempenho

Na empresa Restaurante e Lanchonete Zé Leite não é realizada a avaliação de desempenho, o que de fato pode causar graves conseqüências em relação ao comprometimento da equipe, neste sentido, tem-se a necessidade de inserir a avaliação de desempenho na empresa.

3.2.9. Higiene e Segurança no trabalho

Na empresa Restaurante e Lanchonete Zé Leite a questão de higiene e segurança no trabalho são itens que são seguidos com cuidado, pois a empresa trata do ramo alimentício o que acarreta a diversos requisitos a serem seguidos.

Durante a pandemia a empresa seguiu todos os protocolos básicos de higiene e segurança, afim de proporcionar conforto a seus clientes, fazendo o uso de máscaras, álcool em gel para todos os funcionários e clientes.

3.2.10. Estrutura de Benefícios Sociais

Até o atual momento a empresa Restaurante e Lanchonete Zé Leite não fornece Benefícios Sociais aos seus funcionários.

3.2.11. Avaliação Global

Serão listados e representados no quadro 4 a porcentagem representando cada setor da empresa.

Quadro 4 – Setores da Empresa

SETORES	%
1. Organização/Objetivos/Políticas	5%
2. Recrutamento e Seleção	25%
3. Treinamento e Desenvolvimento Pessoal	25%
4. Cargos e Salários	Não obtido
5. Avaliação de Desempenho	0%
6. Rotação de Pessoal/Higiene e Segurança/Recursos Sociais e Relação Humana no Trabalho.	Não obtido

Fonte: Elaborado pelas autoras

3.2.12. Listagem de Problemas do Setor

Foram encontrados vários problemas que são presentes nos setores da empresa Restaurante e Lanchonete Zé Leite, sendo eles:

- Setor 1 – Setor apresenta diversas falhas, precisam ser mais diretos, as políticas não são transparentes.
- Setor 2 – A forma de recrutamento e seleção da empresa está um pouco defasada, sendo que seus métodos devem ser melhorados.
- Setor 3 – A empresa não apresenta treinamento e desenvolvimento pessoal.
- Setor 4 – Não obtido
- Setor 5 – A empresa não possui avaliação de desempenho para seus funcionários.

- Setor 6 – Não obtido

3.5. Área Mercadológica

3.5.1. Organização do Setor de Marketing e Vendas

O termo marketing tem origem do inglês que significa ação no mercado, esse conceito mercadológico é muito amplo, podendo ser utilizado tanto para auxiliar as organizações a conseguir alavancar as suas vendas quanto para gerir qualquer processo de troca.

Segundo Las Casas (2019) marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. Essas atividades concernentes às relações de troca são as variáveis controláveis do marketing que auxiliam a identificar as necessidades dos consumidores, sendo uma ferramenta de análise que ajuda a desenvolver os programas de marketing, sendo denominada como: produto, preço, ponto de venda e promoção (4 pês).

De acordo com o site presença digital do zero (2020) o marketing tem como foco desenvolver relações com os consumidores, identificando suas necessidades e desejos e, em seguida, desenvolvendo produtos e serviços que atendam às suas expectativas. Dessa forma as funções do setor de marketing e vendas podem ser divididas em:

1. Identificar as necessidades e desejos do cliente
2. Desenvolvimento de um plano de marketing
3. Desenvolvimento de produtos
4. Precificação
5. Padronização e classificação
6. Embalagem e Rotulagem
7. Branding
8. Distribuição
9. Transporte
10. Armazenamento
11. Promoção
12. Fornecendo Suporte ao Cliente

Marketing é muito mais além do que apenas vender um produto, mais sim vender exatamente o que os clientes procuram.

Para conquistar novos clientes e fidelizar os seus clientes já existentes, o Restaurante e Lanchonete Zé Leite utiliza-se como ferramenta as redes sociais e a elaboração de banners, dessa forma conseguindo atrair a atenção dos consumidores e também garantindo o acesso ao conhecimento de uma grande porcentagem de pessoas sobre seus produtos que são oferecidos.

O Restaurante e Lanchonete Zé Leite não possui políticas de marketing e nem organograma.

3.5.2. Pesquisa de Marketing

De acordo com a American Marketing Association apud McDaniel e Gates (2006, p.8), a pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao “marqueteiro” por meio de informações – informações estas utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, aperfeiçoar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho do marketing, e melhorar a compreensão do marketing como um processo. A pesquisa de marketing especifica as informações necessárias para abordar essas questões; formula o método para a coleta de informações; administra e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados, e comunica as descobertas e suas implicações.

Segundo Las Casas (2019) a pesquisa de marketing trata de questões relacionadas ao marketing, como desempenho da força de vendas, resultados da propaganda, percepções dos clientes, seleção de locais de ponto de venda etc.

O Restaurante e Lanchonete Zé Leite não possui pesquisa de marketing.

3.5.3. Mercado e Segmentação de Mercado

O Restaurante e Lanchonete Zé Leite está localizado na cidade de Batayporã e atende toda a região, mesmo havendo forte concorrência bem próximo o estabelecimento continua apostando apenas em seus produtos, os proprietários atualmente não buscam estratégias de marketing divulgando seus produtos apenas fotos dos seus pratos prontos o que não garante o método mais eficiente para atrair novos clientes, há também divulgação na rádio local, banners e informações "boca a boca". É conhecido na região pelo seu público consumidor, se apresenta como um estabelecimento que proporciona um bom atendimento, comida caseira, conforto no ambiente, oferecendo sensação agradável. Portanto seu segmento atende algumas variações de refeições que são feitas todos os dias visto sua boa relação com preço, sabor e qualidade.

Para Potter há um conjunto de cinco forças competitivas que moldam estratégias de uma empresa, serve como parâmetro para analisar o mercado mostrando se está inserido ou não, guiando para ter uma visão mais ampla da sua concorrência para ser capaz de desenvolver seu negócio da melhor maneira. Sendo elas:

- 1. Rivalidade entre concorrentes:** Para o Restaurante e Lanchonete Zé Leite é considerada alta concorrência da empresa, há outros estabelecimentos que ofertam os mesmos serviços com localização próxima, sendo posto Tigrão 2, local 24 horas, que trabalha com as mídias sociais (Facebook e Instagram) divulgando seus produtos.
- 2. Ameaças a entrada de novos concorrentes:** Como pode ser observado o número de restaurantes em expansão na cidade são capazes de atender a demanda local, havendo alguns espalhados na mesma região que oferecem os mesmos serviços, são considerados concorrentes. Para que possa se destacar no ramo de maneira positiva é necessária avaliação de seus concorrentes, se aproveitando de seus pontos fracos.
- 3. Poder de barganha dos compradores:** O segmento de clientes do estabelecimento é bem diversificado já que o mesmo oferece refeições para consumidores da região e para aqueles que estejam de passagem na cidade, há clientes que se preocupam em apenas fazer uma refeição rápida e outros que prezam por apreciar os momentos dando importância ao bom atendimento e qualidade, portanto é necessário um olhar mais atento para entender tais características e comportamento de cada cliente para que assim haja, se possível, atendimentos personalizados.
- 4. Poder de barganha de fornecedores:** Está focado na aquisição de insumos e serviços que estabelecimento precisa para preparar seus produtos, é necessário criar um vínculo com os fornecedores que tenham boas taxas de qualidade, o restaurante possui fornecedores fixo para algumas matérias-primas que disponibilizam insumos de qualidade possuindo bom preço e garantia sobre as suas mercadorias, portanto é de suma importância manter um bom relacionamento com seus fornecedores negociando formas de prazo de pagamentos e entregas que agrade aos dois lados.
- 5. Ameaça de produtos ou serviço substitutos:** Atualmente serviços de entrega está monopolizando as vendas de alguns estabelecimentos, para aqueles que aderem significa mais lucros, o Restaurante e Lanchonete Zé Leite trabalha com entregas no geral mas apenas com pedidos via WhatsApp, estão analisando em se inserirem nos aplicativos de delivery para obter maior alcance de seus produtos.

Método BCG segundo Kotler (2000) a matriz BCG também conhecida como matriz de crescimento e participação visa classificar os produtos de uma empresa de acordo com seu potencial e portfólio de produtos para que possa distribuir seus recursos da melhor forma. A análise da matriz BCG é uma ferramenta para que as empresas possam analisar o desempenho e o potencial futuro de seus produtos oferecidos, portanto a partir do resultado posso auxiliar na tomada de decisão em relação com base na atratividade do setor e na posição competitiva permitindo também melhorar o direcionamento para investimentos e conseqüentemente aumentar os lucros.

Interrogação: São produtos que ainda não estão estabelecidos no mercado, portanto possui baixa participação, mas com alto potenciais de crescimento, exige altos investimentos.

Estrela: São os produtos que estão em destaque tem grande participação de mercado e crescimento, exige muito investimento.

Vaca leiteira: São os produtos que possuem taxa de crescimento na média mas ainda tem grande participação no mercado, não necessita muito investimento.

Abacaxi: São os produtos com baixa participação e expectativa de baixo crescimento no mercado.

No quadro 5, é possível verificar a Matriz de BCG do Restaurante e Lanchonete Zé Leite

Quadro 5 – Matriz de BCG do Restaurante e Lanchonete Zé Leite

		Participação Relativa de Mercado (eixo x)	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado (eixo y)		Estrela	Interrogação
	Alto	Refeições caseiras, produto mais consumido e com grande taxa de crescimento	Lanches e salgados, poucos consumidos no estabelecimento, investir em delivery

	Baixo	<p>Vaca leiteira</p> <p>Prato feito, tem grande participação nas vendas</p>	<p>Abacaxi</p> <p>Vendas de bebidas alcoólicas, não podem ser consumidas no local</p>

Fonte: elaborada pelas autoras.

3.5.4. Programa de Marketing

Estratégia de Produto: De acordo com o blog lucidchart (2022) a estratégia de produto aborda os objetivos que a empresa tem para o produto e as ações necessárias para atingir esses objetivos.

Linha de produto: Alimento - Refeição

Qualidade: Comida com sabor caseiro, muito bem preparada e saborosa.

Estratégia de Preço: A estratégia de preço será determinada de acordo com o valor dos insumos utilizados para preparo das refeições, já das bebidas a estratégia de preço será de 70% do valor das bebidas.

Estratégia de Promoção: Atualmente a empresa não utiliza estratégia de promoção.

Estratégia de Distribuição: Para a estratégia de distribuição a empresa além de atender em loja física ela também realiza entregas.

3.4. Área Comercialização

3.4.1. Organização do Setor de Comercialização

A empresa Restaurante e Lanchonete Zé Leite faz o atendimento de seus clientes em um estabelecimento físico, seu funcionário que tem o cargo de garçom faz os atendimentos as mesas oferecendo os cardápios e anotando as escolhas que os clientes desejam e se assim desejar oferecer sugestões aos mesmos.

3.4.2. Layout

O layout da empresa tem um espaço que consegue comportar de forma confortável todos os seus clientes e funcionários que estão no ambiente interno da empresa, sendo de fácil acesso a todos os ambientes que os clientes desejam ir. Porém quando ocorre uma grande movimentação no ambiente já fica apertado e a empresa não tem flexibilidade para realizar futuras mudanças.

3.4.3. Máquinas e Equipamentos

Em geral a empresa não comporta tantas máquinas e equipamentos.

- Caixa:

Um computador;

Uma gaveta caixa;

Uma calculadora;

Três máquinas de cartão de crédito;

- Área de circulação e espaço para refeição:

Uma arca refrigeradora;

Um freezer para bebidas;

Um freezer para sorvetes;

Um ar condicionado;

Três Ventiladores;

Um climatizador;

Uma televisão;

Dois Balcões térmicos;

Uma estufa quente;

Uma estufa refrigerada;

- Cozinha:

Uma churrasqueira;
Uma coifa;
Um micro-ondas;
Um fogão industrial;
Um forno industrial;
Um forno elétrico;
Uma chapa elétrica;
Um liquidificador;
Uma batedeira;
Duas fritadeiras;
Uma geladeira;
Quatro freezers;
Uma câmara fria;
Uma batedeira de massas;
Um fatiador;

3.4.4. Pessoal, Segurança e Higiene no Trabalho

Na questão de Higiene e Segurança no trabalho a empresa Restaurante e Lanchonete Zé Leite sempre estão atentos a seguir os protocolos básicos exigidos pela vigilância sanitária, sendo que estão disponíveis todos os IPI's necessários para a manutenção e no setor de produção da empresa.

A empresa segue com dois turnos de funcionários, o primeiro das sete às três da tarde e o segundo das três às dez da noite, sete dias por semana.

A empresa conta com extintor de incêndio, luz e saída de emergência caso ocorra algum incidente.

3.4.5. Processo Produtivo

A empresa tem produção própria de comidas caseiras que são realizadas em um local específico e apropriado para este setor na empresa, o processo de produção se inicia todos os dias às seis da manhã sem falta, caso ocorra algum imprevisto com a cozinheira a própria proprietária começa o processo de produção dos alimentos, desde que a empresa foi fundada nunca houve atrasos no processo de produção, a empresária é a responsável por fazer a verificação e controle do setor.

3.4.6. Controle de Qualidade

A verificação do controle de qualidade é feita pela empresária, seja no processo de produção dos alimentos na cozinha e nas entregas das mercadorias, verificando a qualidade dos produtos que são entregues e se todos dos pedidos chegaram conforme o esperado. As bebidas já são de responsabilidade do gerente da empresa, sendo feita a verificação de todas as bebidas que chegam e conferir as notas fiscais.

3.4.7. Custos de Comercialização

Conforme as informações repassadas pela empresária a empresa faz o uso do cálculo do preço final sobre os produtos adquiridos com margens de 60% à 70%.

Esse cálculo é feito com base em todas as experiências que a empresária já apresenta em todos os seus anos trabalhando com o ramo alimentício.

3.4.8. Avaliação Global da Área de Produção

Quadro 6 – Setores

SETORES	%
01. Organização do setor	15%
02. Layout geral e de produção	40%
03. Máquina e Equipamento	10%
04. Pessoal, Segurança e Higiene no trabalho	10%
05. Processo Produtivo	10%
06. Controle de qualidade	10%
07. Custos de Produção	5%

Fonte: Elaborado pelas Autoras

3.4.9. Listagem dos Problemas Encontrados na Área de Comercialização

- **Custo de comercialização:** A maneira como é feita a base do cálculo está desatualizada.

3.5. Área Materiais

3.5.1. Organização do setor

A organização possui um pequeno espaço físico no estabelecimento onde utiliza de almoxarifado, o estoque do estabelecimento fica localizado em um pequeno espaço aos fundos do restaurante onde fica alimentos que não precisam ser refrigerados como estoque de embalagens para marmiteix, bebidas que quando necessárias são colocadas nas geladeiras prontas para consumo, pacotes de salgadinhos, entre outros, já na cozinha externa, que fica dentro do estabelecimento, possui dois freezers onde fica guardado as carnes e outros alimentos que necessitam ser congelados, como salgados prontos que depois são assados ou fritos para vender. A organização não possui um organograma de setores.

3.5.2. Compras

A empresa não possui políticas de compras, o que vem a causar alguns transtornos, como a compra exagerada de alguns itens e a insuficiente de outros. A maioria de seus fornecedores foram por indicação da antiga administradora do local, não há um armazenamento adequado para o contato dos fornecedores, eles ficam “guardados” como contato no celular da presidente, onde quando necessário ela entra em contato com eles via ligação ou mensagem por Whatsapp, em alguns casos os fornecedores vão direto ao estabelecimento para fecharem negócio. Em sua maioria, antes de fechar um negócio com um fornecedor, é verificado se é o menor preço e a qualidade dos produtos. A empresa trabalha apenas com pagamentos feitos a vista ou via boleto ao fornecedor, pois não trabalham com cheques ou transferências bancárias, não existe um real controle de compras, ela compra conforme vai precisando, não existe uma previsão por mês de quanto irá precisar de suprimentos, mas sempre faz o possível para verificar a procedência dos produtos adquiridos.

3.5.3. Almoxarifado

As mercadorias que não precisam ser resfriadas são armazenadas em um pequeno espaço aos fundos do estabelecimento na cozinha interna, não chega a possuírem de fato um almoxarifado, já os produtos que necessitam de ser resfriados ficam na cozinha ao fundo onde contém dois freezers, na empresa não existe um controle de estoque de materiais ou codificação

deles, eles mantêm os produtos em fácil acesso, e em pequenas quantidades para evitar possíveis desperdícios.

3.5.4. Expedição e Transporte

Eles possuem um o serviço de entrega de marmitas durante o dia, e a noite serviço de entrega de lanches, mas não possuem um entregador, então sempre que há pedidos para serem entregues, o gerente vai entregar por si mesmo, em sua maioria os pedidos são feitos e entregues no local.

3.5.5. - Avaliação Global da Área de Material

Quadro 7 - Setores Global

SETORES	%
1. Organização do setor	40%
2. Compras	50%
3. Almojarifado	60%
4. Exedição e transporte	10%

4.5.6. Listagem dos Problemas Encontrados na Área de Material

Foi encontrado os seguintes problemas na área de materiais do estabelecimento:

- Inexistência de controle de estoque
- Inexistência de políticas de compras
- Inexistência de sistemas para controle de mercadorias e fornecedores

3.6. Área Financeira

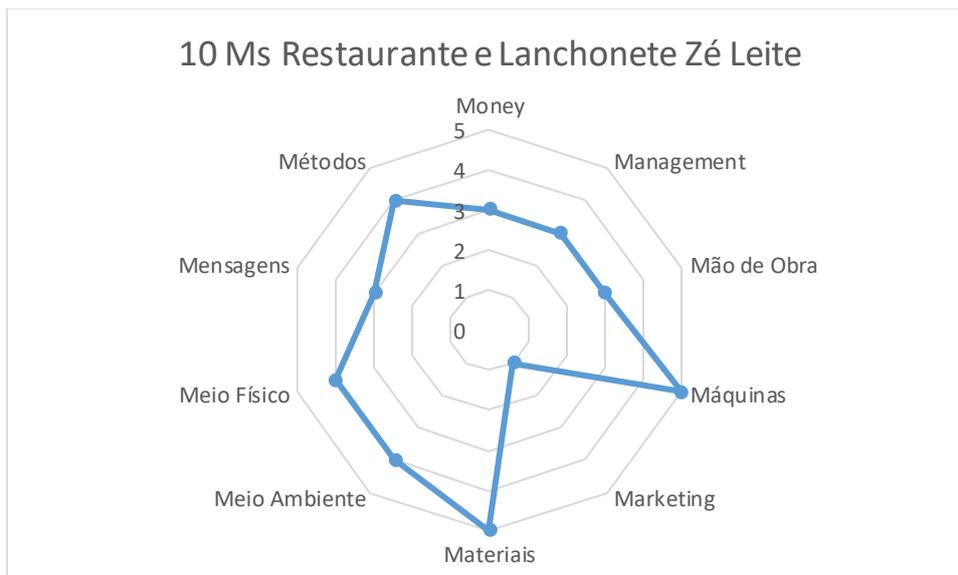
A área financeira é administrada por uma empresa de contabilidade, houve uma permissão da presidente para que analisássemos esses dados e colocássemos no presente trabalho, entretanto, a empresa não nos forneceu tais dados até a data de entrega, portanto, não foi possível adicionarmos aqui.

3. CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIOS

Segundo site do GOV.br (2016) as organizações devem sempre estar atentas às mudanças que ocorrem tanto com o comportamento dos consumidores quanto com os cenários econômicos, governamentais e concorrenciais. É através de análise acerca dos cenários que as organizações podem prever e prevenir que os fatores negativos possam influenciar, tendo que destacar seus pontos fortes para que assim direcione suas estratégias para ter sucesso constante. Para obter êxito em sua construção e análise de cenário o site cita que ao utilizar tal ferramenta permite que a estratégia da organização possa ser estabelecidas já considerando o contexto futuro, identificando os cenários que impulsionem o negócio, portanto sua principal função é de analisar o contexto das organizações (interno e externo) no qual a empresa está inserida, identificando fatores futuros possibilitando uma visão mais ampla, garantindo assim que as tomadas de decisões sejam mais fundamentadas e precisas. As aplicações de fatores de cenários no Restaurante e Lanchonetes Zé Leite foram analisados através das informações obtidas para que pudéssemos destacar seus pontos e criar possíveis projeções futuras que irá resultar na criação ou adaptação de possíveis novas estratégias ou planos de negócio, que possa minimizar alguns riscos e maximizar as oportunidades e as chances de sucesso da empresa.

4.1. Análise 10 Ms

Figura 7 – Análise 10 Ms



Observação: nota de 1 a 5, sendo 1 quando a empresa é péssima no parâmetro e 5 quando a empresa é ótima no parâmetro.

Money: Nota 03

A empresa possui maneiras antiquadas de como lidar com suas finanças, todos os dados são armazenados em cadernos, sem a utilização de meios tecnológicos que poderiam vir a auxilia-los, os proprietários não possuem total conhecimento sobre seus lucros, já que todas as questões financeiras ficam a responsabilidade de uma empresa de contabilidade.

Management: Nota 03

O estabelecimento não possui uma boa maneira de gerenciar o local, a pessoa responsável pelo gerenciamento é a proprietária, que sofre um grande acúmulo de funções, o que vem a tornar o modo de gerenciamento do local inepto.

Mão de Obra: Nota 03

O local sofre com um grande acúmulo de funções, o que afeta diretamente os funcionários, apesar de ser uma equipe esforçada, sofrem com uma grande rotatividade, além de não encontrarem profissionais da área facilmente.

Máquinas: Nota 05

Em sua maioria as máquinas utilizadas no local são recém compradas, e as que já possuem certo tempo de uso, continuam em bom estado funcionando normalmente.

Marketing: Nota 01

A organização utiliza de métodos de Marketing antigos, como folhetos no local, banners e anúncio na rádio local, seu método “mais tecnológico” são as postagens que a proprietária faz em seu próprio Whatsapp.

Materiais: Nota 05

Todos os materiais utilizados são de boa qualidade, e passados por verificação.

Meio Ambiente: Nota 05

A empresa faz uso de todas as técnicas ambientais exigidas por lei, além de diversas outras como o uso de energia solar no estabelecimento e o descarte correto de todos os materiais utilizados.

Meio Físico: Nota 04

O local proporciona um ambiente agradável aos clientes, entretanto o local é um pouco pequeno, causando problemas em dias com grande demanda de clientes.

Mensagens: Nota 03

Os proprietários não se comunicam com clareza e afabilidade a seus funcionários, gerando situações desconfortáveis a eles, gerando a alta rotatividade que possuem.

Métodos: Nota 04

Apesarem de não possuírem métodos inovadores, os métodos utilizados garantem um trabalho com boa qualidade.

4.2 Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Mídias sociais• Novos nichos de consumidores• Programa de incentivo a fidelização de clientes• Decoração	<ul style="list-style-type: none">• Concorrência acirrada• Falta de conhecimento de como gerenciar o negócio por parte dos proprietários• Falta de mão de obra qualificada• Baixa probabilidade de ampliação do espaço físico• Aumento do valor dos insumos
Pontos Fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">• Precificação acessível• Atendimento Personalizado• Proporcionam um ambiente familiar• Ótima opiniões na internet e “boca a boca”• Qualidade dos produtos ofertados• Longo tempo no mercado	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura do local pouco atrativa• Não possui cadastro em nenhum aplicativo de deliverys• Falta de capacitação de funcionários• Falta de espaço físico• Funções em excesso para os funcionários e proprietários

4. OBJETIVO E ESTRATEGIAS

5.1. Objetivo Geral

Estabilidade e Crescimento das vendas em 100% no prazo de 10 anos

5.2 Estratégia

Passos a serem seguidos para alcançar o objeto geral, mostrados a seguir no quadro 8.

Quadro 8 – Objetivo e estratégia

Estabilidade e crescimento das vendas em 100% no prazo de 10 anos	1) Infraestrutura no setor de gestão de pessoas: a organização deve criar estratégias de investimentos e incentivo em treinamento aos proprietários e equipe de funcionários, visto que o ramo da empresa está em constante mudança e inovação, além que visivelmente a organização possui uma dificuldade em encontrar mão de obra qualificada. Estabelecer projetos que contribuam para propagação da visão da empresa entre os colaboradores, de maneira que a mesma venha a contribuir para motivação e engajamento dos funcionários, com os objetivos da empresa. Implantar programa de novos cargos e salários, contratando um estagiário da área de administração ou ciências contábeis, como forma de auxiliá-la nos processos administrativos, um garçom para atendimento ao público e um entregador para delivery.
	2) Investimento na estrutura física do local: criar um espaço físico para o setor administrativo, onde poderá armazenar documentos de escrituração fiscal, e utilizar para recrutamento e seleção de novos funcionários.
	3) Marketing: criar campanhas de publicidade da empresa na região em que está localizado, através de mídias sociais e materiais físicos (entrega de panfletos no meio urbano), com o intuito de divulgar a imagem da empresa para atrair possíveis novos clientes. Incluir o cadastro da empresa em aplicativos e sites de delivery.
	4) Investir na aparência física do local: Criar um plano juntamente a um decorador para tornar o ambiente diferenciado, seguindo a escolha de estilo dos proprietários, tornando o ambiente chamativo a novos clientes.

6. PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

O planejamento tático e operacional tem como objetivo melhorar o Marketing da empresa, como mostrado no quadro 9.

Quadro 9 - Planejamento Tático e Operacional

Departamento	Ação tática	Responsável	Prazo	Ação operacional	Responsável	Prazo
Administrativo	Cadastrar a empresa em sites e aplicativos de delivery	Rosangela	2022	Localizar parceiros de sites e aplicativos disponíveis para região	José Reis	2022
Produção	Aumentar a produção atendendo a nova demanda de pedidos	Zeni, Helen e Fátima	2022	Se adequar as novas demandas de produção de maneira que venham a atender todos os pedidos com a mesma qualidade e eficiência	Zeni, Helen e Fátima	2022
Materiais	Panfletos, banners, e cardápios físicos e digitais	José Reis	2023	Compra dos materiais para divulgação física	José Reis	2023
Comercial	Divulgação da nova modalidade de vendas	Rosangela	2022	Divulgar nos meios digitais as vantagens da empresa	Rosangela	2022
Financeiro	Verificar quais foram os resultados negativos obtidos com seus clientes a respeito da nova abordagem	Rosangela	2023	Caso o percentual seja significativo rever a abordagem financeira da implementação	Rosangela	2023
Mercadológico	Solicitar cadastro dos novos e antigos clientes	Rosangela	2023	realizar o cadastro dos novos e antigos clientes para melhor controle da nova abordagem e tem alguém responsável	Rosangela	2023

				especialmente para este cargo na empresa		
RH	Contratar pessoas para a entrega dos panfletos físicos	Rosangela	2023	Deverá ser realizado a contratação de um novo funcionário que venha realizar a distribuição de panfletos pela cidade	Rosangela	2023

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO TRABALHO

O presente trabalho tem como objetivo realizar um levantamento global das informações da empresa Restaurante e Lanchonete Zé Leite, com o intuito de apresentar possíveis melhoras no desempenho da empresa, com as análises do macro e micro ambiente pode-se perceber que a empresa tem um bom desenvolvimento em relação a sua produção, ainda sim a sua demanda de entrega precisa ser atualizada, além de estabelecer melhores formas para que seus funcionários possam se capacitar profissionalmente. Como a empresa não tem uma visão de crescimento faz com que a empresa perca diversas oportunidades para se desenvolver no mercado em relação a seus concorrentes, fazendo com que a empresa possa cair no esquecimento, a cultura e clima está regular, entretanto ela deve ser melhorada, para que assim seus funcionários se sintam mais motivados em relação a suas tarefas diárias, é essencial que a empresa opte por seguir o planejamento estratégico para engajar melhores qualidades em suas metas com o intuito de alcançar seus principais objetivos, sendo assim, conclui-se que a empresária precisa ter mais controle em sua gestão para que a empresa alcance um novo patamar em sua trajetória, gerando novas conquistas e experiências e acima de tudo trazer novas inovações e ser destaque em relação a seus concorrentes.

Referências Bibliográficas

AGENCIA BRASIL. Bolsonaro diz que Brasil terminará o ano com inflação de cerca de 6%. 2022. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2022-09/bolsonaro-diz-que-brasil-terminara-ano-com-inflacao-de-cerca-de-6>>

AGILIZE, Blog. Conheça os impostos federais, estaduais e municipais vigentes. **BLOG AGILIZE**. Disponível em: <<https://agilize.com.br/blog/gestao-fiscal/impostos-federais-estaduais-e-municipais/>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

AVRITZER, L., KERCHE, F., MARONA, M. **Governo Bolsonaro: retrocesso democrático e degradação política**. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

BELANDI, Caio. Em 2021, rendimento domiciliar per capita cai ao menor nível desde 2012. **Agência IBGE notícias**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34052-em-2021-rendimento-domiciliar-per-capita-cai-ao-menor-nivel-desde-2012>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

BRASIL DE FATO. **Afinal, o Brasil está ou não no Mapa da Fome da ONU?**. 2021. Disponível em: <<https://www.brasildefato.com.br/2021/06/30/afinal-o-brasil-esta-ou-nao-no-mapa-da-fome-da-onu>>

BRASIL DE FATO. **Como era viver no Brasil da inflação descontrolado dos anos 1980?**. 2022. Disponível em: <<https://www.brasildefato.com.br/2022/08/18/como-era-viver-no-brasil-da-inflacao-descontrolada-dos-anos-1980>>

Brasil, Paulo Henrique Meneses. **Análise do ambiente externo e interno de uma empresa de confecções do município de Caruaru - PE.** / Paulo Henrique Meneses Brasil. - Caruaru: O Autor, 2014.

Casas, Alexandre Luzzi L. **Administração de Marketing**, 2ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2019.

CARVALHO, Leandro. "Governo Fernando Henrique Cardoso"; Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/historiab/governo-fernando-henrique-cardoso.htm>>. Acesso em: 17 de outubro de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. São Paulo: Atlas, 2020.

Código Comercial – Lei 556/50 | Lei nº 556, de 25 de junho de 1850. **Jusbrasil, 1850**. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/91562/codigo-comercial-lei-556-50>>. Acesso em 18 de outubro de 2022.

COLLAR, Vitoria Y. B. **Restaurantes e impacto ambiental durante a pandemia de covid - 19**. XXII ENGEMA, Porto Alegre, p. 01-14, ago. 2020. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/22/arquivos/440.pdf>>.

DECRETO-LEI Nº 5.452 DE 01 DE MAIO DE 1943. **Portal gov**, 2022. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=CONSOLIDA%C3%87%C3%83O%20DAS%20LEIS%20DO%20T>

RABALHO&text=%C2%A7%201%C2%BA%20%2D%20Equiparam%2Dse%20ao,que%20admitirem%20trabalhadores%20como%20empregados.>. Acesso em 18 de outubro de 2022.

DIAS, Mariana. Turnover: o que é, como calcular e qual o impacto da rotatividade na empresa. **Gupy Blog**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/turnover>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

ECONOMIA. **De volta ao Mapa da Fome, prato brasileiro tem ossos e subprodutos**. 2022. Disponível em: <<https://economia.ig.com.br/2022-08-08/brasil-alimentos-mapa-da-fome-subprodutos.html>>

ECONOMIA. **Fome no Brasil atinge 33 milhões; sozinho, Auxílio não resolve**. 2022. Disponível em: <<https://economia.ig.com.br/2022-09-20/fome-brasil-33-milhoes-auxilio.html>>

G1. **Brasil tem cerca de 2 maior concentração de renda do mundo, diz relatório da ONU**. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/2019/12/09/brasil-tem-segunda-maior-concentracao-de-renda-do-mundo-diz-relatorio-da-onu.ghtml>>

GOV.BR. Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses. **GOV.BR**. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,de%20acordo%20com%20o%20documento>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

GUIMARÃES, Bruna. Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. **Gupy Blog**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas#:~:text=Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20%C3%A9%20um,dos%20colaboradores%20e%20da%20empresa>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População censo 2010**. 2017. Disponível em: <IBGE | Cidades@ | Mato Grosso do Sul | Batayporã | Panorama>

IFDM. Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal. **Batayporã-MS (2016)**. 2018. Disponível em: <IFDM | Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal: Resultado>

Impostos Estaduais: Entenda Quais São. **Ibgem**, 2022. Disponível em: <<https://ibgem.com.br/2022/04/13/impuestos-estaduais-entenda-quais-sao/#:~:text=Os%20impuestos%20estaduais%20s%C3%A3o%20cobran%C3%A7as,comunica%C3%A7%C3%A3o%20entre%20munic%C3%ADpios%20e%20estados.>>>. Acesso em: 17 de outubro de 2022.

Impostos Municipais: Quais São E Para Que Servem?. **Ibgem**, 2022. Disponível em: <<https://ibgem.com.br/2022/04/21/impuestos-municipais-quais-sao-e-para-que-servem/#:~:text=Afinal%2C%20os%20impuestos%20municipais%20possuem,seus%20deveres%20como%20poder%20p%C3%ABlico.>>>. Acesso em: 17 de outubro de 2022.

IPEA. **Visão geral da conjuntura**. 2022. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/previsoes->>

O QUE VOCÊ SABE SOBRE LEGAL ANALYTICS? **Preambulo tech**, 2022. Disponível em: <<https://preambulo.com.br/blog/o-que-voce-sabe-sobre-legal-analytics/>>. Acesso em 18 de outubro de 2022.

PODER 360. **Brasil tem a 6 menor inflação do G20 em 2022**. 2022. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/economia/abaixo-da-europa-brasil-tem-a-6a-menor-inflacao-do-g20-em-2022/>>

POPULAÇÃO. **População Bataypora-Ms**. 2013. Disponível em: <População de Batayporã - MS | População das Cidades (populacao.net.br)>

PRESENÇA DIGITAL ZERO. **As 12 funções essenciais do marketing**. 2020. Disponível em: <<https://presencadigitaldozero.com.br/marketing/12-funcoes-essenciais-do-marketing/>> Quais são os impostos federais, estaduais e municipais. **Contabilizei.blog**, 2022. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/impostos-federais-estaduais-e-municipais/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2022.

Redação Pensamento Verde. **Pensamento verde**, 2017. Disponível em: <https://www.pensamentoverde.com.br/meio-ambiente/saiba-quais-os-principais-tipos-de-impactos-ambientais-causados-pelo-homem/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

REIS, Tiago. Tributos Federais: confira quais são os principais impostos federais. **Suno artigos**, 2021. Disponível em: <<https://www.google.com/amp/s/www.suno.com.br/artigos/tributos-federais/amp/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2022.

REZENDE, Ricardo Pazzotti. Uma análise das políticas macroeconômicas do governo FM, governo Lula . Florianópolis, 2009. 67 f. Monografia (Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico.

Sánchez, Luis Enrique. Avaliação de impacto ambiental: conceitos e métodos / Luis Enrique Sánchez. 2. Ed. - São Paulo: Oficina de Textos, 2013

SANTOS, A. C. **Marketing**. Curitiba: Contentus, 2020.

SEBRAE. Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. **SEBRAE**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

SILVA, Daniel Neves. "Governo Lula (2003-2011)"; Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/historiab/governo-luis-inacio-lula-da-silva.htm>>. Acesso em: 17 out.de 2022.

TOKARNIA, Mariana. Rendimentos de brasileiros caíram 8,7% no primeiro trimestre de 2022. **Agência Brasil**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-06/rendimentos-de-brasileiros-cairam-87-no-primeiro-trimestre-de-2022>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

TRABALHOS FEITOS. **Controle estratégico, tático e operacional**. 2022. Disponível em: <Controles estratégicos, tático e operacional | Trabalhosfeitos>

TRABALHOS GRATUITOS. **O controle e probabilidade na administração pública**. 2019. Disponível em: <<https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Contabilidade/O-CONTROLE-E-PROBIDADE-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-1514228.html>>

Tributos federais administrados pela Receita Federal. **Receita federal**, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/tributos>>. Acesso em: 17 de outubro de 2022.

Você sabe o que faz a área Tributária? Conheça um pouco da realidade do Profissional Tributário brasileiro. **Treasy**, 2016. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/www.treasy.com.br/blog/area-tributaria/%3famp=1>. Acesso em: 17 de outubro de 2022.

