



**BRUNA JUSTUS PONTES  
CAMILA EDUARDA PETRY CAVALHEIRO  
DÉBORA ADRIELI JUSTUS  
NICOLE HEUKO**

**CONSULTORIA EMPRESA MADOCA**

**CURITIBA  
2015**

**BRUNA JUSTUS PONTES  
CAMILA EDUARDA PETRY CAVALHEIRO  
DÉBORA ADRIELI JUSTUS  
NICOLE HEUKO**

## **CONSULTORIA EMPRESA MADOCA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração,  
desenvolvido sob a orientação do Prof. Iron Lemes,  
para obtenção do Grau de Bacharel em administração,  
turma 2015, segundo semestre.

**CURITIBA  
2015**

## TERMO DE APROVAÇÃO

BRUNA JUSTUS PONTES  
CAMILA EDUARDA PETRY CAVALHEIRO  
DÉBORA ADRIELI JUSTUS  
NICOLE HEUKO

### CONSULTORIA EMPRESA MADOCA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel, em Administração da ESIC - Business Marketing School, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Professor(a) \_\_\_\_\_  
(nome/assinatura)

Banca Avaliadora:

Professor(a) \_\_\_\_\_  
(nome/assinatura)

Professor(a) \_\_\_\_\_  
(nome/assinatura)

Professor(a) \_\_\_\_\_  
(nome/assinatura)

Professor(a) \_\_\_\_\_  
(nome/assinatura)

Local e Data da Banca: Curitiba , \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de nossas vidas, e não somente nestes anos como universitárias, pois em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode ter.

A esta faculdade, seu corpo docente, direção e administração pela oportunidade de fazer o curso. Ao Professor Iron Lemes, pela orientação apoio e confiança. Aos nossos familiares, pelo amor incentivo e apoio incondicional.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.” (Charles Chaplin)

## LISTA DE ABREVIATURAS

WWF – *World Wide Fund For Nature*.

UNCED - *United Nations Conference on Environment and Development*

Eco-92 - Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, que aconteceu em 1992 no Rio de Janeiro.

IPCC – *Intergovernmental Panel on Climate Change* (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas)

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

ESIC – Escola Superior de Engenheiros Comerciais.

RACI – *Responsible, Accountable, Consulted, Informed* (Responsável, Autoridade, Consultado, Informado).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Anexo A - Questionário aplicado aos sócios da empresa MADOCA.....	53
Anexo B - Fluxo de Caixa - Relatório Caixa.....	54
Anexo C -- Fluxo de Caixa - Relatório de Recebimento.....	54
Anexo D -- Fluxo de Caixa - Relatório de Compras.....	55
Anexo E – Fluxo de caixa principal.....	55
Anexo F – Fluxo de Caixa Diário.....	56
Anexo G – Fluxo de caixa Mensal.....	56
Esquema 1 - Organograma Atual da empresa MADOCA.....	26
Esquema 2 – Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	30
Esquema 3 – Processo PDCA.....	47
Gráfico 1 - Demonstrativo do impacto das despesas pessoais nas despesas gerais da organização.....	48
Gráfico 2 – Demonstrativo da redução da participação das contas não identificadas.....	49
Gráfico 3 – Distribuição dos métodos de pagamento.....	50
Quadro 1 - Porte das empresas conforme o faturamento anual.....	18
Quadro 2 - Objetivos estabelecidos para consultoria na MADOCA.....	28
Quadro 3 – Matriz de responsabilidades do projeto.....	31
Quadro 4 – Cronograma do projeto.....	33
Quadro 5 – Orçamento dos gastos durante o projeto.....	35

## **RESUMO**

É conhecido que as micro e pequenas empresas possuem dificuldades financeiras devido à limitação do seu caixa. Em virtude disso, o desenvolvimento desse trabalho teve como objetivo a prestação do serviço de assessoria organizacional para a empresa MADOCA, que atua no setor de produtos ecológicos. Com a intenção de identificar junto ao dono da organização, áreas ou processos deficitários, que pudessem receber uma proposta técnica para a solução dos mesmos. Para concretizar tal objetivo, foi aplicada primeiramente uma pesquisa qualitativa, para identificação das respectivas áreas deficitárias junto à diretoria. Identificamos que a maior dificuldade se encontra na área financeira caracterizada pela ausência de fluxo de caixa e não separação das contas jurídicas e pessoais. A partir do diagnóstico foi elaborada uma proposta para a solução dos problemas encontrados. A solução foi apresentar e implementar uma ferramenta que auxiliaria o controle de fluxo de caixa bem como geraria mudanças no comportamento e na cultura financeira da empresa.

**Palavras-chave:** Assessoria; problemas; soluções.

## **ABSTRACT**

*It is known that the micro and small companies have financial difficulties due the cash limitation. Because of that, the development of this project had the purpose to provide organization advisory service to MADOCA, which works in the ecological products sector. With the intention to identify deficit areas along with the organization owner, that could get a technical proposal to solve the problems. To achieve such purpose, first of all it was applied a qualitative research, so it could be possible to identify the deficit areas along with the company board. We identified that the biggest difficulty found was at the financial area as the absence of cash flow and no separation accounts (legal and personal). Through the diagnosis, it was prepared a proposal to solve the found problems. The solution was to present and implement a tool that would help to control the flow cash and would make changes in the financial behavior and culture of the company as well.*

**Key Words:** *Advisory service, Problems, Solutions.*

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1	ASSESSORIA	14
1.2	HISTÓRIA E MERCADO DA SUSTENTABILIDADE	14
1.2.1	História	14
1.2.2	Mercado	16
<b>2.</b>	<b>COLETA DE DADOS DA EMPRESA</b>	<b>16</b>
2.1	DADOS DA EMPRESA	16
2.1.1	Histórico	17
2.1.2	Porte da Empresa	18
2.1.2.1	Micro-Empresa	18
2.1.3	Modelo de Gestão	18
2.1.4	Cultura	19
2.1.5	Diretrizes Organizacionais	20
2.1.5.1	Missão	20
2.1.5.2	Visão	20
2.1.5.3	Valores	20
2.1.6	Estratégia da Qualidade	20
2.1.7	Estratégias de Planejamento	21
2.1.8	Plano de Contingência	22
2.2	PROCESSOS DA EMPRESA	23
2.2.1	Comercialização	23
2.2.2	Principais Atividades	23
2.2.3	Metas de Desempenho	23
2.2.4	Monitoramentos da Concorrência	24
2.2.5	Segmentação	24
2.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	24
2.3.1	Cargos, Atribuições e Atividades	25
2.3.2	Organograma	25
2.3.3	Fornecedores	26
2.4	ANÁLISE SWOT	26
2.4.1	Forças	27
2.4.2	Fraquezas	27

<b>2.4.3 Oportunidades</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4.4 Ameaças</b> .....	<b>27</b>
<b>3.4.2 Matriz de Responsabilidades</b> .....	<b>30</b>
3.5 FATORES CRITICOS DE SUCESSO DO PROJETO .....	31
3.6 ETAPAS DO PROJETO .....	31
3.7 CRONOGRAMA .....	32
3.8 COMUNICAÇÃO DO PROJETO .....	34
<b>4 EXECUÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA</b> .....	<b>35</b>
4.1 DEFINIÇÃO .....	35
<b>4.1.1 Definição de Pesquisa em Marketing</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1.2 Projeto de Pesquisa</b> .....	<b>36</b>
4.2 OBJETIVOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS DA PESQUISA.....	37
<b>4.2.1 Hipóteses da Pesquisa</b> .....	<b>37</b>
<b>5 PROBLEMAS E GARGALOS</b> .....	<b>37</b>
5.1 FINANCEIRO.....	38
<b>5.1.1 Administrações de Caixa</b> .....	<b>39</b>
<b>5.1.2 Fluxos de Caixa</b> .....	<b>39</b>
<b>6 ANÁLISE DE RISCO</b> .....	<b>40</b>
6.1 ANÁLISE E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS.....	41
<b>7 DESENVOLVIMENTO DA SITUAÇÃO PROPOSTA</b> .....	<b>41</b>
7.1 ANÁLISE DE RISCO E VIABILIDADE .....	42
7.2 APERFEIÇOAMENTO NAS POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS.....	42
7.3 INDICADORES.....	42
<b>8 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO</b> .....	<b>42</b>
8.1 PLANOS DE COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO.....	42
8.2 PLANOS DE COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO.....	42
8.3 PLANO DE CONTINGÊNCIA.....	43
<b>9 PROJETO PILOTO</b> .....	<b>43</b>
9.1 TREINAMENTO I.....	43
<b>9.1.1 Escopo</b> .....	<b>43</b>
<b>9.1.2 Aplicação</b> .....	<b>44</b>
<b>9.1.3 Acompanhamento</b> .....	<b>44</b>
9.2 TREINAMENTO II.....	45

<b>9.2.1</b>	<b>Escopo.....</b>	<b>45</b>
<b>9.2.2</b>	<b>Aplicação.....</b>	<b>45</b>
<b>9.2.3</b>	<b>Acompanhamento.....</b>	<b>45</b>
9.3	FECHAMENTO DO PROJETO PILOTO.....	46
10	ANÁLISE FINAL DA IMPLEMENTAÇÃO.....	46
	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico contínuo trouxe a necessidade de ter um sistema de gestão eficaz para vencer o mercado competitivo. Essa necessidade fez com que as empresas buscassem cada vez mais conhecimento de mercado e da própria organização, permitindo ao gestor uma visão mais ampla e detalhada do mercado que está inserido, além dos pontos positivos e negativos da organização.

O objetivo deste trabalho é assessorar a empresa MADOCA, auxiliando-a em análises e levantamentos de dados, proporcionando soluções e melhorias na área financeira, além disto aprimorar a gestão e melhorar a qualidade e seguridade das decisões futuras. Em nosso conceito e resumo, a assessoria caracterizasse por uma consultoria dentro de uma empresa, com o propósito de levantar dados e informações, descobrindo assim os pontos negativos que necessitam de elucidações. Analisa-se setor por setor, levanta-se hipóteses e apresenta-se possíveis resultados. A finalidade da assessoria é aprimorar empresas, fazendo-as reconhecer o problema, eliminá-los, crescer e sobreviver em meio ao mercado competitivo, facilitando e direcionando as decisões diante dos desafios apresentados.

Com este trabalho os alunos acrescentarão aprendizado e conhecimento durante o tempo de estudos e pesquisas, colocando em pratica as técnicas e métodos de gestão aprendidos. A assessoria ocorrerá conforme a disponibilidade e as diretrizes demonstradas pela responsável da empresa, seja por meio de reuniões presenciais com as alunas envolvidas, e-mails ou contato telefônico. Com a coleta de todos os dados necessários, foi realizada uma análise, em que verificou-se os pontos negativos e, a partir disto, foi sugerido um método que tornasse mais eficaz o processo, trazendo benefícios para a empresa, proporcionando assim uma melhor competitividade no mercado, por meio da implementação de um fluxo de caixa.

## 1.1 ASSESSORIA

Assessoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2003). Para o autor, a razão básica da existência da assessoria são as mudanças no ambiente e nas empresas que são causadas pela globalização, evolução tecnológica, construção do futuro, responsabilidades ambientais e conhecimento sustentado.

## 1.2 HISTÓRIA E MERCADO DA SUSTENTABILIDADE

### 1.2.1 História

Durante o período de 1760 a 1840 houve uma grande transformação dos métodos de produção utilizados pela humanidade, onde, ocorreu a transição da produção por meios artesanais, para a produção por meio de máquinas. A revolução se iniciou na Inglaterra e se dissipou pela Europa Ocidental e os Estados Unidos. A partir de 1830 a produção industrial se expandiu por todo o mundo, cada país se desenvolveu de uma maneira, porém a partir deste marco histórico, é possível dizer que todos os parâmetros a nível mundial foram alterados, tanto na vida social quanto no meio econômico.

O volume da produção aumentou consideravelmente, e as fábricas passaram a ter um conjunto de funcionários responsáveis por operar diversas máquinas, em troca de remuneração. A revolução industrial foi responsável por trazer a possibilidade de se atingir um crescimento econômico estrondoso, porém, isto tem sido questionado na atualidade, tendo em vista o fato de que trouxe como consequência um meio de produção danoso ao meio ambiente, uma vez que, os meios artesanais não eram capazes de gerar danos tão grandes ao meio ambiente.

A sustentabilidade é um tema que está em voga na atualidade, e a cada dia vem sendo mais discutido, porém este tema já possui uma longa bagagem histórica. Em 1961, após ser levantada a necessidade de se avaliar os danos causados por esse desenvolvimento acelerado, surgiu o primeiro movimento ambientalista a WWF. Como o temo passou a ser visto por toda a sociedade, em 1972, ocorreu a Primeira

Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente, em Estocolmo na Suécia, onde já tinham consciência dos problemas que a poluição atmosférica causada pelas indústrias, poderia gerar no futuro.

O termo desenvolvimento sustentável foi utilizado pela primeira vez em 1979 na Assembleia Geral das Nações Unidas. Em 1982, as Nações Unidas desenvolveram a Carta Mundial para a Natureza, onde foi adotada a ideia de que todos os ecossistemas e organismos devem ser geridos pelo homem de maneira manter uma produtividade sustentável. Após a explanação do tema, começaram a serem desenvolvidas diversas pesquisas, e em 1985, cientistas americanos e europeus, revelaram a descoberta do buraco na camada de ozônio, localizado sobre a Antártica. Pouco tempo depois, em 1986 ocorreu o acidente que chocou a humanidade, o vazamento da usina nuclear de Chernobyl.

Em 1987, o termo desenvolvimento sustentável recebeu uma definição, desenvolvida pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, onde ficou definido como atender as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. Em 1992 o Rio de Janeiro sediou a conferência da UNCED, a Eco-92, que teve como resultados a Agenda 21, que definiu um novo modelo para o desenvolvimento ambiental, nesse evento também foram assinados a Convenção de Mudanças Climáticas e a Convenção da Biodiversidade, no ano seguinte foi realizado o primeiro encontro da Comissão das Nações Unidas para o Desenvolvimento, com a intenção de validar a aplicação de todas as ações firmadas pela UNCED. No ano de 1995, o segundo informe do IPCC, foi publicado, declarando, que os sinais das mudanças climáticas estavam cada vez mais claros. Dois anos depois, foi assinado o Protocolo de Kyoto, um tratado internacional, que tinha o objetivo de firmar um compromisso com diversos países desenvolvidos, para a redução da emissão de gases. Na Argentina, em 2004, ocorreu uma reunião para que fossem lembradas as metas estabelecidas anteriormente, e que tinham como prazo o desenvolvimento até 2012.

Após a analisar todo o histórico da sustentabilidade no âmbito mundial, é possível concluir, que é preciso reconhecer que todos os recursos naturais são finitos, e que todo o desenvolvimento econômico deve se basear na conservação do meio ambiente.

### **1.2.2 Mercado**

Conforme mencionado anteriormente, o assunto sustentabilidade está em voga na atualidade e tem sido um diferencial competitivo no mercado. No caso da empresa MADOCA, seus produtos em si carregam o apelo sustentável por se tratarem de produtos ecológicos.

O consumo e a procura por produtos ecológicos têm crescido no Brasil, embora seja um mercado ainda pouco explorado, onde a consciência ambiental ainda é um assunto que precisa ser absorvido à cidadania dos brasileiros.

A preocupação com o meio ambiente é um fator que tende a mudar o perfil do consumidor, bem como definir um padrão para a escolha dos produtos. Assim sendo, o comportamento do consumidor, conforme Solomon (2011, p.33) é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. O fator sustentável tende a fazer parte do comportamento do consumidor e, portanto, um fator que influencia a escolha do mesmo.

Os produtos da MADOCA atendem esta tendência do mercado e tem o potencial para promover a conscientização ambiental.

## **2. COLETA DE DADOS DA EMPRESA**

A seguir serão apresentados os dados da empresa MADOCA, empresa na qual foi realizado estudos para a conclusão do presente trabalho. A coleta dos dados foi realizada através de uma reunião pessoal com o presidente da empresa. As mesmas serão utilizadas como base de análise inicial para uma visão geral, fundamentando os futuros estudos de casos da empresa em questão para indicação de soluções.

### **2.1 DADOS DA EMPRESA**

Nome Fantasia: MADOCA bonecos ecológicos

CNPJ: 04.742.420/0001-02

Endereço: Rua Nogueira, 155 Eucaliptos

CEP: 83820-234

Cidade: Fazenda Rio Grande

Estado: Paraná

Telefone: (41) 32066583

### **2.1.1 Histórico**

A MADOCA – Indústria e Comércio de Brinquedos e Presentes Ltda - ME, nasceu em outubro de 2001, na cidade de Maringá – Pr. Surgiu da necessidade de dar uma identidade jurídica a uma atividade desenvolvida pela família dos seus fundadores, na produção de brinquedos de forma artesanal.

Sua linha de produtos tem como filosofia principal levar ao consumidor, especialmente crianças, brinquedos ecológicos, sem menosprezar o lado lúdico, promovendo um contato com a natureza, através da observação do nascimento e crescimento de plantinhas.

Inicialmente o seu cliente alvo era o consumidor final. No entanto, o tempo e as oportunidades levaram a empresa a elaborar produtos que atendessem promoções empresariais e públicas, brindes, uma linha que atendesse também a uma necessidade específica, ou seja, um produto para suprir a carência de “gramíneas” indicadas para a saúde digestiva de animais de estimação, como gatos e cães.

Em 2014 a empresa passou para as mãos de outros empresários, os sócios Samuel Justus e sua esposa Sandra Mara H. Justus, que por sua vez acreditaram que a empresa poderia atingir não somente o mercado paranaense como outras fronteiras.

Esta nova gestão tem procurado o desenvolvimento do pátio de fabricação, com uma equipe de colaboradores que deram um “salto” na produção e qualidade nos produtos. Outros objetivos têm sido perseguidos pelos gestores:

- Desenvolvimento aprimorado da marca da empresa
- Desenvolvimento de embalagens modernas, com código de barras;
- Ampliação da linha de produtos;
- Exploração de novos nichos de mercado;
- Divulgação mais criteriosa nas mídias;
- Participação em Expo-feira;
- Contratação de vendedores para mercados específicos;

Embora ainda com dimensões de Micro Empresa, a gestão atual quer elevar o faturamento e a participação no mercado curitibano, paranaense e brasileiro.

## 2.1.2 Porte da Empresa

### 2.1.2.1 MICRO-EMPRESA

A Lei Geral instituiu o regime tributário específico para as empresas de pequeno porte, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional.

A microempresa é a sociedade empresária, simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que possui no rendimento anual a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

<b>Empreendedor individual</b>	<b>Menor ou igual à r\$ 60.000,00</b>
Microempresa	Menor ou Igual à R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	Valores entre R\$ 360.000,00 à R\$ 2.400.000,00
Média	Valores entre R\$ 2.400.000,00 à R\$ 12.000.000,00
Grande empresa	Valores acima de 12.000.000,00
Empreendedor individual	Menor ou Igual à R\$ 60.000,00

Quadro 1 - Porte das empresas conforme o faturamento anual  
Fonte: Site Sebrae. Acesso em 22 de Março de 2015

### 2.1.3 Modelo de Gestão

Modelo de gestão refere-se a como as empresas organizam suas atividades e recursos, aplicando procedimentos, normas e regras. Refletindo assim sua cultura organizacional, valores, missão e visão.

Gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2001).

Devido ao pouco tempo à frente da empresa MADOCA, os sócios e gerente optaram pelo modelo de gestão que se baseia nos conhecimentos e experiências administrativas dos mesmos. Suas estratégias são realizadas a cada semana, observando a demanda semanal, mudanças, tendência e comportamento do

mercado. Essas estratégias são reavaliadas quinzenalmente na busca por acompanhar falhar e possíveis melhorias.

#### 2.1.4 Cultura

A Cultura Organizacional exerce forte influência dentro do universo empresarial e integra todas as áreas aos objetivos centrais da empresa. Segundo Chiavenato (2000, p. 296), cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Consciente ou não, todas as organizações possuem uma cultura organizacional que direciona e define ações internas e comportamentos. Os Sócios fundadores da organização são principais responsáveis pela definição da cultura inicial dessa organização, pois eles têm a visão daquilo que pretendem e esperam que a empresa deva ser. A definição desta cultura ajuda a manter a organização coesa, a estipular parâmetros e comportamentos aceitáveis e não aceitáveis. Conforme o raciocínio, Chiavenato (2000, p. 446) nos mostra que a organização é

Um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade.

A partir deste conceito, podemos dizer que a cultura organizacional da EMPRESA MADOCA não é bem definida e consolidada. Os sócios costumam dizer: “Padrão MADOCA”, ao associar a algo de qualidade, assim acredita estarem influenciado os seus funcionários a associarem também que dentro desta organização tudo, e todos os processos, precisam ser realizados com qualidade. Outro exemplo de cultura que empresa emprega é “pensamento de dono”, onde todos são estimulados a pensar e se sentir parte da empresa como um dono, assim a motivação na busca de crescimento e comprometimento com os objetivos da empresa é muito maior. Mas isto é o mais perto de cultura organizacional que eles possam identificar. Isso reflete em um quadro de funcionários bem enxuto, buscando maior proximidade e *coaching*, e otimizando custos principalmente neste momento inicial da empresa, onde os esforços estão concentrados em aumentar a produtividade e maximizar os lucros.

### **2.1.5 Diretrizes Organizacionais**

Definir o rumo no qual a empresa deve seguir é essencial para alcançar as metas e objetivos, ter uma boa desenvoltura no mercado competitivo e manter o desenvolvimento constante da organização.

[...] as diretrizes organizacionais têm um papel fundamental no desenvolvimento de uma relação confiável e produtiva entre empresas e seus profissionais. Mais do que determinar os objetivos estratégicos para seus empregados, ao adotar determinadas diretrizes, as empresas definem um sentido para o trabalho de ambos” (LIMA et. AL., 2007, p.59)

#### **2.1.5.1 Missão**

Diminuir os impactos no Meio Ambiente, causados pela sociedade contemporânea, conscientizando sobre a preservação da natureza bem como a sustentabilidade, com a finalidade de trazer benefícios pra toda a população.

#### **2.1.5.2 Visão**

Ser uma empresa conhecida por proporcionar impactos positivos na sociedade brasileira, reconhecida como exemplo no ramo dos produtos ecológico, não somente voltada a objetivos financeiros, mas também com a Responsabilidade Socioambiental.

#### **2.1.5.3 Valores**

Satisfação do cliente, valorização e respeito á pessoa e o meio ambiente, conscientização socioambiental, enriquecimento cultural, qualidade nos produtos e pronto atendimento

### **2.1.6 Estratégia da Qualidade**

A qualidade é imprescindível para o perfeito desenvolvimento das atividades da organização. É preciso estabelecer quais são os objetivos da organização, e quais as orientações a serem seguidas, para seguir os níveis exigidos. Para que seja possível se estabelecer uma estratégia de qualidade, se faz necessária à criação dos objetivos e os meios que serão utilizados para atingi-los, pois

assim, é possível estabelecer planos de ação e dimensionar o atingimento dos níveis estabelecidos.

A estratégia da qualidade está diretamente relacionada à estratégia da organização, pois está diretamente relacionada à capacidade de atender as necessidades e ambições do cliente com relação ao produto ou serviço ofertado. Todos os níveis hierárquicos da organização devem estar engajados para atender os níveis estabelecidos, as pessoas, os processos e a estratégia devem estar envolvidos, de modo a atender maneira satisfatória, as expectativas de seus clientes, sendo eles externos ou internos. Trata-se de um processo, que está em constante desenvolvimento, às melhorias devem ser contínuas.

Reconhecendo a importância da qualidade para um bom desenvolvimento da organização, a empresa MADOCA, tem seguido algumas diretrizes, adotando os seguintes processos buscando a satisfação total de seus clientes:

- Seleção criteriosa nos materiais e fornecedores de matéria-prima;
- Como trabalham com material orgânico é feito uma amostra de cada saco de semente para a realização de controle de qualidade da germinação e viço.
- Disponibilidade imediata dos produtos em estoque
- Controle rigoroso da validade dos produtos em estoque;
- Todos os produtos que apresentarem defeito na última verificação (antes da embalagem) são desmontados e reutilizados no processo de produção;
- O pó de serra de madeira, utilizado na composição do produto final, segue rigoroso controle de padrões ambientais e legislação vigente.
- Todos os materiais utilizados são recicláveis, reciclados ou biodegradáveis.
- Utilizam o processo *First In/First out*.

Para validar a procedência da realização dos processos estabelecidos, são realizadas conferências periódicas, visando validar a realização dos processos acima citados, e consequente atingimento das metas estabelecidas.

### **2.1.7 Estratégias de Planejamento**

O planejamento estratégico é responsável pela definição de projetos e planos que vão direcionar o futuro da organização, por meio dele é possível definir o impacto das decisões atuais no longo prazo e nortear qual caminho a empresa está traçando, e onde deseja chegar. O estabelecimento do planejamento é o que conduz qualquer

ação dos envolvidos, visando o retorno positivo dos resultados estabelecidos, pois todas as atividades derivam do que foi estabelecido anteriormente. O planejamento no nível estratégico possui uma visão mais ampla da organização, sendo assim, suas decisões e previsões para o futuro da organização, são de extrema importância.

Planejamento Estratégico inclui atividades que envolvam a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente. (MEGGINSON et.al., 1998, p. 165)

A empresa MADOCA, não possui um planejamento estratégico definido, por ser uma empresa com uma fundação recente, atualmente, suas diretrizes são baseadas no conhecimento dos sócios, e nas experiências que tem sido vivenciada desde sua aquisição. A visão de futuro da empresa é repassada aos funcionários de maneira informal, por meio de diálogos, porém todos os envolvidos no processo, desde o nível até o nível operacional, possuem ciência de quais são os objetivos da organização, e qual o resultado esperado.

### **2.1.8 Plano de Contingência**

Há um aspecto proativo e não apenas reativo na abordagem contingencial: a administração contingencial pode ser intitulada de abordagem de "se-então" o reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são fundamentais para abordagem contingencial. Mas não são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas precisam ser constantemente identificadas e ajustadas (CHIAVENATO, 2000, p. 394)

O que se pode constatar é que a empresa MADOCA possui um plano de contingência que define possíveis eventos indesejados. Porém as decisões são tomadas pela gerente responsável, quando dentro de sua alçada, na resolução dos problemas que surgem, ou juntamente com os sócios que decidiram a melhor resolução para diversas situações. Segue abaixo o plano de contingência apresentado pela empresa sobre Dificuldades e Riscos:

- Problemas para gerar visibilidade – o preço pago por ser uma empresa em desenvolvimento, onde seu único meio de venda é via internet.
- Por ser uma empresa pouco conhecida, não gerar confiabilidade e credibilidade nos clientes.

E sobre as Piores Situações de Risco

- Chegar à conclusão de que o negócio não consegue se sustentar e gerar rentabilidade contínua e estável.
- Perder a patente do produto.

## 2.1 PROCESSOS DA EMPRESA

### 2.2.1 Comercialização

Os produtos comercializados pela EMPRESA MADOCA podem ser divididos em quatro linhas de atuação (1) Linha Pet; (2) Linha de Lembranças Personalizadas para Festa infantil e Buffet; (3) Linha BonecoEco para Brindes Personalizados e (4) Linha Projeto EcoAmigo - Kit Escolar.

### 2.2.2 Principais Atividades

A principal atividade da empresa MADOCA é a venda de produtos ecológicos, visando soluções em entretenimento, educação e decoração sustentável.

### 2.2.3 Metas de Desempenho

A fim de mensurar o desempenho da organização é necessário que seja estabelecido indicadores que possibilitem a avaliação de desempenho com objetivo de auxiliar na tomada de decisões.

Segundo Daft (2005, p. 9) o desempenho é a habilidade da organização em alcançar suas metas mediante o uso dos recursos de maneira eficaz e eficiente.

A empresa MADOCA se encontra em processo de definição e implantação de metas e objetivos. Atualmente suas metas se resumem à: produção mínima diária; faturamento mínimo mensal e custo mínimo de produção.

#### **2.2.4 Monitoramentos da Concorrência**

É fundamental que a organização que busca se manter no mercado competitivo se mantenha atenta a sua concorrência e seus possíveis futuros concorrentes. A partir da análise e monitoramento da concorrência a empresa pode-se precaver e inovar no seu ramo de atividade para dar continuidade de seu negócio.

Conforme Kotler (2007, p. 466) a “análise de da concorrência é o processo de identificar, avaliar e selecionar os principais concorrentes”.

A postura da empresa MADOCA com relação à concorrência tem sido reativa, ou seja, conforme a venda diminui a mesma avalia os concorrentes na busca por informações que possam justificar a perda da venda. As ferramentas utilizadas para esta consulta são: sites concorrentes, sites e-commerce e pesquisa com os consumidores. Outra postura é a observação no que tange a inovação e tendência do mercado.

#### **2.2.5 Segmentação**

Em virtude da variedade de produtos e serviços apresentados ao mercado, é importante o enquadramento dentro de uma segmentação que determinará o nicho de alcance para tal serviço/produto.

Na visão de Kotler (2007, p.164) pode se descrever a segmentação de mercado como sendo “a divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos que podem requer produtos ou mixes de marketing distintos”.

De acordo com esta definição, a empresa MADOCA se enquadra no ramo de produtos ecológicos, terá seu segmento dividido em (1) Pet shop; (2) Lembranças personalizadas; (3) Brindes; (4) Decoração e (5) Brinquedo Lúdico.

### **2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Para que a organização possa funcionar adequadamente é preciso que seja criada uma estrutura que defina como as tarefas são divididas e como os recursos serão distribuídos.

A estrutura Organizacional é definida como um conjunto de tarefas formais atribuídas aos indivíduos e departamentos; relacionamentos formais de comando, incluindo as linhas de autoridade, a responsabilidade da decisão, o número de níveis hierárquicos e amplitude de controle do gerente; e o projeto de sistemas para garantir a coordenação eficaz dos funcionários entre os departamentos (DAFT, 2005).

Devido ao seu pouco tempo de formação, a empresa MADOCA ainda tem sua estrutura organizacional simplificada, podendo ser alterada conforme crescimento.

### **2.3.1 Cargos, Atribuições e Atividades**

Dentro da estrutura Organizacional define-se os cargos, atribuições e atividades que irão compor o funcionamento da empresa como um todo.

Para Gil (2006, p. 171) “somente quando as pessoas passam a desempenhar papéis específicos é que as organizações começam a funcionar”.

A empresa MADOCA por se tratar de uma empresa familiar, optou por não definir os cargos e atividades formalmente. Cada integrante da empresa sabe de suas atividades e atribuições referentes ao seu cargo. A gerente é a principal responsável por acompanhar e avaliar os funcionários de acordo com as situações que exijam melhorias ou mudanças quando necessário.

### **2.3.2 Organograma**

O organograma é uma representação visual da estrutura de uma organização. Nele estão descritos os cargos de forma hierárquica. Daft (2005, p.222) afirma que “o organograma apresenta a cadeia de comando, indica as tarefas departamentais e como as se encaixam, e proporciona ordem lógica para a organização”.

Seguindo este conceito, segue abaixo o organograma fornecido pela empresa MADOCA.



Esquema 1 - Organograma Atual da empresa MADOCA

Fonte: Arquivos do departamento de Recursos Humanos da empresa.

### 2.3.3 Fornecedores

“Fornecedor é a empresa que produz ou comercializa os insumos necessários para o processo produtivo e os coloca no mercado. O suprimento ou fornecimento constitui o ato de proporcionar a entrada dos insumos ou itens necessários à produção ou ao funcionamento da empresa” (CHIAVENATO, 2005, P. 156)

A empresa MADOCA compõe uma lista de fornecedores de materiais, que foram escolhidos conforme a disponibilidade e qualidade de seus produtos para que a empresa possa se manter saudável dentro deste organismo vivo de empresas altamente competitivas. Atualmente, a empresa trabalha com um fornecedor de semente que garante qualidade na germinação, disponibilidade e preço justo. A empresa também trabalha com duas distribuidoras e importadoras de produtos plásticos vindo da China, que garante preço competitivo para atuar neste mercado.

A MADOCA determina que seus fornecedores tenham atribuições como a qualidade do produto, preço competitivo e disponibilidade, inclusive em situações emergenciais para que o produto final componha a qualidade e desempenho dentro do padrão da empresa.

## 2.4 ANÁLISE SWOT

Análise SWOT é uma ferramenta que tem como objetivo o reconhecimento de novas oportunidades da empresa, servindo como base na gestão estratégica da empresa. Consiste em juntar dados importantes para a definição dos ambientes

internos e externos, capturando as principais forças e fraquezas da empresa, bem como descrevendo as oportunidades e ameaças. Abaixo segue a análise SWOT realizada na empresa MADOCA.

#### **2.4.1 Forças**

- Habilidade de criação e personalização dos produtos atendendo a demanda dos clientes.
- Oferece produtos de qualidade com preços acessíveis.
- Apelo Ecológico e *Ecofriendly*

#### **2.4.2 Fraquezas**

- Site sem e-commerce
- Não ter equipe treinada de vendas
- Não tem equipe de logística
- Falta de clientes de grande porte fixos

#### **2.4.3 Oportunidades**

- Participação em um setor em crescimento
- Redução nos custos dos produtos graças à economia de escalas

#### **2.4.4 Ameaças**

- Novas inserções de concorrentes
- Legislação
- Fornecedores
- Atrasos nas importações da semente
- Quebra de sigilo
- Ameaças Naturais

### 3. PLANOS DO PROJETO

O plano do projeto demonstra como o projeto será feito, monitorado e controlado, por meio de relatórios executados no decorrer do processo. Finalizando quando todas as atividades previstas estiverem executadas conforme as responsabilidades estabelecidas no projeto.

A criação deste projeto teve colaboração dos discentes da Faculdade ESIC, dos sócios da MADOCA, que auxiliaram na identificação dos principais problemas de gestão da empresa, sugerindo melhorias para a gestão da empresa durante o processo.

#### 3.1 OBJETIVOS E METAS DO PROJETO

Os objetivos e metas do projeto são informações utilizadas para dar início ao planejamento de consultoria na MADOCA tendo como objetivo os resultados finais esperados. Com o auxílio dos sócios, foram estipulados os principais objetivos que a consultoria deverá atingir. Os resultados serão apresentados como sugestões de melhorias que tem como propósito atingir os objetivos pré-estabelecidos pela consultoria e sócios. Abaixo segue os objetivos e metas estabelecidas juntamente com os sócios:

<b>Objetivos propostos para a consultoria</b>	<b>Metas propostas pela consultoria</b>
Identificar a necessidade de um monitoramento nas entradas e saídas. Identificar pontos fracos na área contábil e financeira	Propor melhoria no processo de entradas e saídas com controle de fácil utilização. Através de entrevistas com os sócios e gerente, coletar dados para a identificação de métodos e ferramentas para a execução de melhorias
Analisar as possibilidades de implementação de um fluxo de caixa	Sugerir aos sócios, meios de implementar um fluxo de caixa a partir de exemplos e sistemas de fácil utilização
Implementar com sucesso as melhorias propostas e obter resultados significativos a respeito do fluxo de caixa e financeiro empresarial.	Analisar antes e depois das melhorias propostas a fim de identificar outras possíveis falhas e apresentar dados positivos referente à conclusão da consultoria.

Quadro 2- Objetivos estabelecidos para consultoria na MADOCA

Fonte: Equipe de consultoria, 23/03/2015.

### 3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS

A MADOCA espera desta consultoria realizada pelas graduadas da Faculdade ESIC as seguintes expectativas.

- Identificar seus pontos fortes e fracos no controle financeiro;
- Aprimorar o processo interno da empresa, melhorando o controle e monitoramento das entradas e saídas;
- Adquirir conhecimento, implementar e executar um fluxo de caixa.

### 3.3 ABRANGÊNCIA

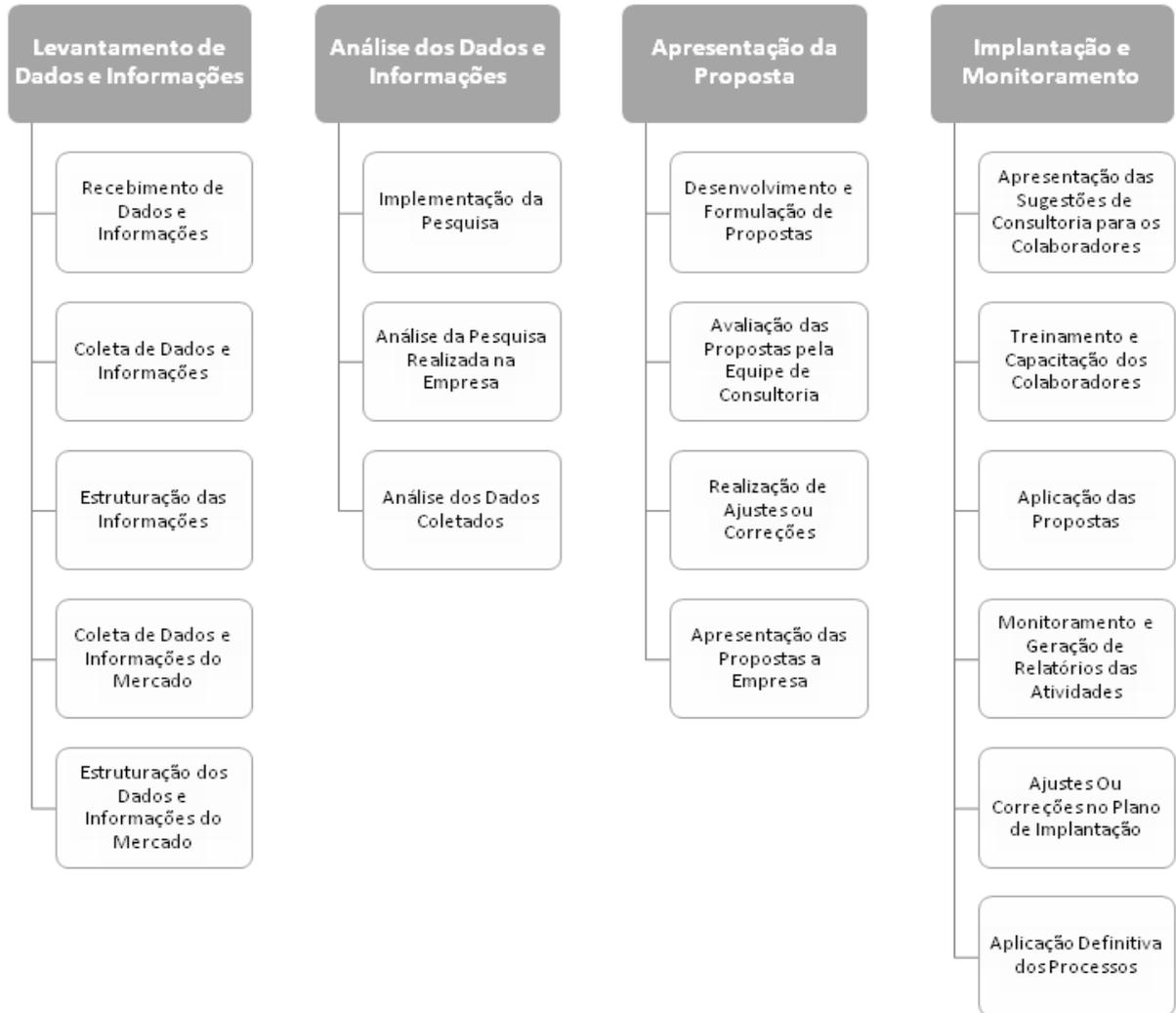
A consultoria será realizada dentro da empresa MADOCA e ficará limitada aos seus funcionários e sócios.

### 3.4 EQUIPE DO PROJETO

As formandas que compõe o projeto são: Bruna Justus Pontes, Camila Eduarda Petry Cavalheiro, Débora Adrieli Justus e Nicole Heuko, orientadas pelo professor Iron Lemes.

#### **3.4.1 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**

Com os objetivos do projeto definido, faz-se necessário determinar quais são os elementos ou atividades utilizadas para concluir o processo. Para determinar os elementos ou atividades é preciso gerar uma EPA. Segue:



Esquema 2 – Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Fonte: Equipe de consultoria, 04/04/2015.

### 3.4.2 Matriz de Responsabilidades

A matriz de responsabilidade, também conhecida como Matriz RACI é uma ferramenta muito utilizada para atribuir as funções e responsabilidades dentro de um projeto ou processo. Ao atribuir as funções de cada indivíduo dentro do projeto de forma documentada e formal, as dúvidas a respeito de qual papel o indivíduo representa dentro do grupo são sanadas.

Segue abaixo a Matriz RACI, descrita com os participantes, a função de cada integrante e suas responsabilidades primárias e secundárias.

Item EPA	Item de Trabalho	Bruna	Camila	Debora	Nicole
	Consultoria empresa MADOCA - Curitiba	SEC.	SEC.	PRI.	SEC.
	Recebimento de Dados e Informação	SEC	PRI	SEC	SEC
	Coleta de dados e informação		SEC	PRI	
	Estrutura das informações		PRI	SEC	
	Coleta de dados e informações do mercado	SEC			PRI
	Realização de pesquisa na empresa	SEC		PRI	
	Estruturação dos dados e informações da pesquisa		PRI	SEC	SEC
	Análise dos dados e informação da pesquisa	SEC	SEC	SEC	PRI
	Apresentação da Proposta		SEC	PRI	
	Formulação de Propostas	SEC	SEC	SEC	PRI
	Avaliação das propostas pela equipe de consultoria	SEC	SEC	PRI	SEC
	Ajustes ou correções das propostas para MADOCA	PRI		SEC	
	Apresentação das Propostas elaboradas pela consultoria	SEC	SEC	PRI	SEC
	Implantação e monitoramento		SEC	PRI	
	Capacitação dos colaboradores			SEC	PRI
	Aplicação das sugestões da consultoria	SEC	SEC	PRI	
	Monitoramento das atividades e relatórios	SEC	SEC	PRI	SEC
	Ajustes ou correções no plano de implementação		SEC	SEC	PRI
	Validação das sugestões da consultoria e aplicação definitiva nos processos				PRI

Quadro 3 – Matriz de responsabilidades do projeto  
Fonte: Equipe de consultoria, 04/04/2015

### 3.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO

Fatores críticos de sucesso são ferramentas para identificar o progresso para um resultado eficaz. O elemento crucial para o projeto ter bons resultados é a qualidade e disponibilidade das informações pela empresa consultada, assim como o cumprimento dos prazos estabelecidos.

O auxílio dos funcionários da empresa MADOCA também é de extrema importância para a realização da pesquisa. Os dados adquiridos serão de grande importância para a elaboração das propostas no final da consultoria.

### 3.6 ETAPAS DO PROJETO

A primeira fase do projeto ocorre com a solicitação de levantamento de dados da empresa pela equipe. Após a coleta os dados serão organizados conforme os conceitos e técnicas aprendidas no curso de Administração.

A segunda fase será a análise das informações coletadas, após o levantamento dos dados realizado na primeira fase, estes serão computados e analisados para constituir informações a fim de auxiliar no desenvolvimento dos objetivos do projeto.

A terceira fase será a apresentação do projeto, com a análise realizada anteriormente, uma proposta será arquitetada com o intuito de apresentar soluções para os objetivos já estabelecidos pela empresa e consultoria.

A implantação e o monitoramento farão parte da última fase do projeto, no qual as soluções oferecidas serão inseridas pela consultoria à empresa MADOCA. O acompanhamento e monitoramento nesta fase, proporcionará ações corretivas durante o processo de aprimoramento no fluxo de caixa, para que haja adaptação as necessidades da empresa, atendendo assim os objetivos. Para a execução dessa etapa é necessário que a empresa concorde com as propostas apresentadas, autorizando a implementação dentro da organização.

### 3.7 CRONOGRAMA

No Cronograma a seguir demonstra as datas estipuladas, através de um acordo entre a empresa e a equipe de consultoria, para o desenvolvimento das atividades.

<b>Ativ</b>	<b>Descrição</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>	<b>Duração</b>
1	Status Consultoria EMPRESA MADOCA	04/03/2015	16/11/2015	258
2	Recebimento de Dados e Informações	04/03/2015	15/03/2015	12
3	Coleta de Dados e Informações	16/03/2015	22/03/2015	7
4	Estruturação das Informações	23/03/2015	29/03/2015	7
5	Coleta de Dados e Informações de Mercado	30/03/2015	05/04/2015	7
6	Estruturação dos Dados e Informações de Mercado	06/04/2015	12/04/2015	7
7	Estruturação dos Dados e Informações da Pesquisa	13/04/2015	19/04/2015	7
8	Análise de Dados e Informações	20/04/2015	27/04/2015	8
9	Implementação da Pesquisa	27/04/2015	01/05/2015	5
10	Análise da Pesquisa Realizada na Empresa	04/05/2015	17/05/2015	14
11	Formulação de Propostas	18/05/2015	31/05/2015	14
12	Avaliação das Propostas pela Equipe de Consultoria	01/06/2015	19/06/2015	19
13	Ajustes ou Correções nas Propostas	03/08/2015	15/08/2015	13
14	Apresentação das propostas elaboradas pela consultoria à empresa	17/08/2015	17/08/2015	1
15	Capacitação dos colaboradores da empresa - Treinamento I	18/08/2015	24/08/2015	7
16	Implantação e Monitoramento - Projeto Piloto	24/08/2015	03/09/2015	11
17	Apresentação parcial dos resultados à empresa	04/09/2015	04/09/2015	1
18	Aplicação das sugestões da consultoria	05/09/2015	06/09/2015	2
19	Capacitação dos colaboradores da empresa - Treinamento II	07/09/2015	07/09/2015	1
20	Monitoramento das atividades e geração de relatórios	07/09/2015	23/09/2015	17
21	Ajustes ou correções necessárias no projeto piloto	24/09/2015	27/09/2015	4
22	Validação das sugestões da consultoria e aplicação definitiva dos processos	28/09/2015	30/09/2015	3
23	Implantação definitiva da ferramenta e Monitoramento	01/10/2015	31/10/2015	31
24	Geração dos relatórios de desempenho da implantação	01/11/2015	13/11/2015	13
25	Apresentação dos resultados para a empresa	16/11/2015	16/11/2015	1

Quadro 4 – Cronograma do projeto  
 Fonte: Equipe de consultoria, 20/11/2015.

### 3.8 COMUNICAÇÃO DO PROJETO

A comunicação das responsáveis pela acessória com a empresa se dará pelo Sr. Samuel Justus (Diretor Geral), através de uma reunião presencial na empresa situada na cidade de Curitiba.

Além do contato direto com o diretor geral, contamos com a colaboração da Gerente com informações através de e-mails e telefonemas para a realização da consultoria.

### 3.9 RECURSOS NECESSÁRIOS PARA O PROJETO

Os recursos necessários para a realização deste projeto seguem abaixo:

- Definir um responsável da EMPRESA MADOCA que estará disponível para conectar a empresa aos consultores, que possua autonomia para fornecer informações sigilosas, com a devida autorização da empresa, e que atenda às necessidades da consultoria.
- Autorização da empresa MADOCA para entrar em contato com o contador responsável para coleta de dados.
- Disponibilizar uma área dentro da empresa com internet onde o consultor realizará atividades e pesquisas.
- Disponibilidade de horário para reuniões e pesquisas para a coleta de dados e acompanhamento no processo de consultoria.

O presente projeto poderá requerer de alguns recursos financeiros para a sua execução. Tais recursos serão de responsabilidade da consultoria. Caso haja gastos não citados abaixo, os mesmos serão apresentados a empresa para que sejam aprovados antecipadamente. Neste projeto não estão sendo cobrados os honorários dos consultores envolvidos.

Atividades	Estimativa (R\$)	Detalhamento de possíveis gastos
Coleta de dados	R\$ 300,00	Combustível para deslocamentos até a empresa; com impressões de relatórios e informações necessárias para a consultoria; com telefonia ou internet no contato com funcionários e sócios da MADOCA para realização de pesquisa e com refeições quando ocorrerem.
Análise de informações	R\$ 40,00	Impressões e refeições durante análises.
Apresentação da proposta	R\$ 100,00	Impressão de relatório contendo as propostas geradas pela consultoria e com o <i>coffee break</i> da apresentação.
Implantação e monitoramento	R\$ 200,00	Gasto com abastecimento de veículos a serem utilizados durante a implantação e o monitoramento das sugestões da consultoria.
		<b>TOTAL R\$ 640,00</b>

Quadro 5 – Orçamento dos gastos durante o projeto  
 Fonte: Equipe de consultoria, 11/04/2015.

## 4 EXECUÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Este tópico do trabalho resume-se na análise e tabulação das informações já coletadas como também na coleta, através de uma pesquisa, de novas informações.

### 4.1 DEFINIÇÃO

A definição procura explicar de forma sucinta algumas condições necessárias para o entendimento do trabalho, juntamente com o acompanhamento das atividades propostas no projeto de consultoria.

#### 4.1.1 Definição de Pesquisa em Marketing

A pesquisa realizada pode ser de caráter qualitativo ou quantitativo, ambas se definem a partir da abordagem do problema pré-estabelecido. A pesquisa de caráter qualitativo é a qual irá ser utilizada neste projeto de consultoria. Segundo Godoy (1995, p.58) a pesquisa qualitativa "considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento [...]. O processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto". Todos os dados são observados pelo pesquisador, não necessitando do uso de técnicas ou métodos estatísticos, a qualitativa tem um cuidado maior com a interpretação dos dados e observações.

A qualitativa não se preocupa em enumerar dados estatísticos ou medir eventos estudados, nem se utiliza de ferramentas estatísticas para o seu desenvolvimento. A mesma envolve a coleta de dados detalhados sobre pessoas, processos, lugares, entre outros, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, buscando sempre entender os acontecimentos de acordo com a expectativa dos participantes da situação em análise.

Este modelo de pesquisa possui ainda a função de desenvolver, explanar e alterar conceitos e ideias para a elaboração das abordagens, proporcionando ao pesquisador um maior conhecimento sobre o assunto, de maneira com que esse possa desenvolver problemas mais precisos ou criar cenários que possam ser analisados por estudos posteriores (GIL, 1999).

A pesquisa qualitativa do tipo participante pode compor uma ferramenta para a obtenção de informações detalhadas juntamente com os participantes, como também é um concomitante de comportamento no qual o observador está incluído. Esta pesquisa tem como objetivo a obtenção de dados sobre o caso em estudo, através de um intermédio direto em situações particulares (1965 apud MARCON E ELSEN 2000).

#### **4.1.2 Projeto de Pesquisa**

O projeto de pesquisa divide-se em 4 partes:

A primeira parte consiste em apuração e definição do problema, cenário e metas. Esta etapa da pesquisa é considerada a etapa mais importante, pois é a partir da apuração e identificação que serão definidos os tipos de pesquisas utilizados na implementação da pesquisa. Conforme levantamento na empresa MADOCA, concluiu-se que jamais houve uma pesquisa realizada por iniciativa da empresa, com isso foi acordado um tipo de pesquisa a ser implementado junto aos sócios. A pesquisa a ser realizada será de caráter qualitativo através de perguntas semi abertas direcionadas.

A segunda parte consiste no planejamento. Após a finalização da primeira parte, daremos início ao planejamento da pesquisa de acordo com os dados coletados junto aos sócios, através de reunião presencial. Será elaborado um questionário com perguntas abertas iniciais que serão desenvolvidas e acrescentadas de acordo com a necessidade da reunião. Através deste questionário será realizada a pesquisa para a identificação dos diversos problemas existentes na empresa.

A terceira parte é a da execução que tem como objetivo a coleta das opiniões, sugestões e reclamações dos sócios. Esta coleta realizou-se via e-mails e

telefonemas. O questionário aplicado na execução foi elaborado por todos os membros da equipe e consta no anexo A.

Por último haverá a comunicação dos resultados que consiste na apresentação dos resultados concluídos na pesquisa para os sócios da empresa.

## 4.2 OBJETIVOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa é avaliar a necessidade da implementação do fluxo de caixa no setor financeiro da empresa.

Tendo como objetivos secundários, a apresentação de melhores resultados no controle do financeiro da empresa.

### 4.2.1 Hipóteses da Pesquisa

A equipe poderá testar algumas hipóteses através da pesquisa, tais como (1) a empresa tem aceitação para implementar mudanças?; (2) a empresa terá recursos disponíveis para a aplicação das mudanças sugeridas? E (3) a empresa disponibilizará recurso humano para a efetuação do novo procedimento a ser implantado?

## 5 PROBLEMAS E GARGALOS

Foi realizada uma reunião com o diretor da empresa MADOCA para a aplicação da entrevista prevista na pesquisa qualitativa, a fim de mapear as áreas da organização que apresentam deficiência. A entrevista seguiu um roteiro pré-definido e se estendeu na medida em que foram sendo identificados pontos mais específicos para serem especulados. O roteiro desta pesquisa pode ser conferido no anexo A.

Referente à Gestão Financeira da empresa o empresário relatou que atualmente não há um controle específico e sistemático que possibilite o controle de entradas e saídas, bem como a separação das finanças empresariais das particulares. Atualmente o modelo de controle é bem limitado há planilhas que suprem as necessidades básicas.

Na Gestão Comercial foi diagnosticado a ausência de uma ferramenta tecnológica de propagação e venda automática, muito utilizada no mercado, limitando

assim as vendas e o acesso das pessoas aos produtos. Falta de qualificação profissional dos representantes comerciais e falta de recursos da organização para investir na capacitação dos mesmos.

Quanto à Gestão Logística, a fábrica, atualmente, se encontra em uma localização distante dos centros econômicos, dificultando assim as coletas e distribuições dos produtos. Em virtude do fluxo de vendas ainda não há um contrato vantajoso com as companhias de transporte, tornando o custo do frete alto para o cliente, onerando muitas vezes o fechamento da venda.

Referente à Gestão Produção, atualmente a empresa conta com somente uma funcionária responsável pelos acabamentos dos produtos personalizados, resultando na dependência da empresa na disponibilidade da funcionária. As embalagens possuem um processo de manufatura artesanal, onde cada etapa do processo acarreta demanda de tempo demasiado.

Sobre a Gestão de Estoque falta o controle de movimentação de estoque, tanto da matéria prima quanto dos produtos finalizados.

Na área de Recursos Humanos, há dificuldade em encontrar mão de obra disposta e qualificada para trabalhar na produção.

Com relação ao Gerencial, devido ao fato da gestão ser realizada por familiares o autoritarismo se difunde com patriarcalismo, exigindo da gerencia um comprometimento total aos interesses da empresa, dificulta assim a implementação de metas organizacionais, misturando o relacionamento profissional com o relacionamento pessoal/familiar.

Após pesquisa realizada, analisamos os principais problemas da empresa em estudo e identificamos que o aspecto que demanda maior investimento da consultoria é o setor financeiro, tendo como foco o controle das entradas e saídas e separação das finanças particulares com as da empresa, através do fluxo de caixa.

## 5.1 FINANCEIRO

O contexto do mercado atual exige das empresas uma maior eficiência na gestão financeira, atribuindo maior importância à obtenção de recursos financeiros para sustentar a produção de bens. Isso envolve gestores mais preparados e informados para que aja uma gestão eficiente. Segundo Alexandre Assaf Neto e Fabiano Guasti Lima (2010):

O gestor financeiro moderno deve possuir uma visão do todo da empresa, destacando suas oportunidades, tanto internas como externas. Deve ainda apresentar capacidade de bem interpretar os dados e informação a inferir, a partir deles, comportamentos e ações futuros.

Portanto uma empresa bem estruturada financeiramente possui vantagens competitivas diante do mercado, pois quando se tem um controle financeiro ajustado as suas necessidades, com gestores preparados e que tem o domínio de conhecimento sobre a empresa, o mercado e os riscos se tem uma gestão mais eficiente na tomada de decisões e os desafios passam a ser superados de forma mais organizada e com mais chances de acertos.

### **5.1.1 Administrações de Caixa**

A administração de caixa é de suma importância para a empresa, pois é através dela que a empresa tem o domínio e o conhecimento sobre as entradas e saídas dentro da organização, através de uma boa gestão de caixa se tem um bom controle, prevenindo falhas, auxiliando na gestão e tomadas de decisões.

As informações contidas no fluxo de caixa podem ajudar os gestores a avaliarem a geração de caixa para o cumprimento das obrigações com terceiros, tais como distribuição de dividendos, pagamento de fornecedores, entre outros (RIBEIRO, 2009). Ainda de acordo com Ribeiro, através do fluxo de caixa é possível identificar as necessidades de financiamento, elaborar um planejamento para a captação destes recursos e finalmente revelar o efeito das transações de investimentos e financiamentos, origem versus aplicação.

### **5.1.2 Fluxos de Caixa**

É através de um fluxo de caixa eficiente que o gestor consegue monitorar o equilíbrio financeiro da empresa, obtendo o conhecimento sobre o equilíbrio ou desequilíbrio financeiro, com uma análise de entradas e saídas de dinheiro dentro de um espaço de tempo o gestor desenvolve uma tomada de decisão antecipada proporcionando a prevenção de recursos para as demais necessidades emergenciais.

*O fluxo de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá recursos suficientes para sustentar as operações ou quando haverá necessidade de financiamentos bancários. Empresas que necessitam continuamente de empréstimos de última hora poderão se deparar com dificuldade de encontrar bancos que as financiem (GITMAN, 2002, p.586).*

## 5.2 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS ATUAIS

Conforme citado anteriormente, a situação atual do controle financeiro da empresa não contempla a utilização de um fluxo de caixa, não há controle específico e sistemático, e se limita a um controle por meio de planilhas simples que não possibilita a visualização de entradas e saídas, tampouco oferece base para previsibilidade de venda.

### 5.2.1 Fluxo Interface Atuais

O controle financeiro utilizado atualmente na empresa é realizado semanalmente, através de consultas as contas bancárias e anotações simples no caderno de contas. Todo o início de semana é feito o levantamento dos boletos e despesas a serem quitadas e a partir disto é realizado um planejamento para a priorização dos pagamentos.

## 6 ANÁLISE DE RISCO

Uma empresa saudável não deve apenas honrar seus compromissos, pois o real sentido de qualquer organização é gerar lucro aos seus proprietários. Os gestores devem deter conhecimentos referente aos seus faturamentos para que a partir disso possam mensurar suas despesas para que se torne viável a elaboração de estratégias para o aumento de vendas, diminuição de custos, aumento da captação de recursos, retirada do pró-labore e interpretação adequada das demonstrações financeiras, para que seja possível tomar decisões de maneira estratégicas.

A Inexistência de uma adequada gestão financeira provoca uma série de problemas de análises, planejamento e controle financeiro das suas atividades operacionais, tais como (1) Não possuir informações sobre o saldo do caixa, valores das contas a receber, valores das contas a pagar, volume das despesas fixas ou financeiras, entre outros; (2) Não ter controle sobre o efetivo retorno financeiro dos

investimentos; (3) Falha no planejamento do preço de venda de seus produtos, devido à falta de controle sobre os seus custos e despesas; (4) Não possuir conhecimento sobre a quantidade e a origem dos recebimentos, bem como os destinos dos pagamentos, porque não possuem um fluxo de caixa; (5) Não ter domínio sobre as despesas fixas da empresa, por não ser realizada a separação das despesas pessoais dos sócios em relação às despesas da empresa; (6) Não possuir um sistema gerencial para realizar a análise e planejamento financeiro da empresa.

## 6.1 ANÁLISE E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS

A consultoria sugere realizar a implementação de 3 modelos de planilhas em Excel que deverão controlar as NF de entrada, NF de saída e o caixa da empresa, caracterizando um fluxo de caixa, conforme anexos B, C e D. A partir da implementação desse controle será instruído a separação entre contas particulares e empresariais.

## 7 DESENVOLVIMENTO DA SITUAÇÃO PROPOSTA

Serão apresentados os modelos de planilhas para o empresário, para que o mesmo as aprove. Após validação será implementado, durante dois meses, para adaptação, treinamento e estudo da viabilidade das planilhas dentro da empresa em questão. As planilhas implementadas deverão ser alimentadas diariamente por um ponto focal, a princípio o gerente.

Para a separação das contas particulares e empresarial, será sugerido ao empresário que até a independência financeira da empresa seja conquistada, ao invés de realizar pagamentos diretos a conta particular o empresário entraria como investidor realizando transferências para a conta jurídica a fim de que todos os pagamentos sejam realizados por meio da mesma para viabilizar maior controle.

Sendo iniciadas as atividades proposta, a equipe de consultoria acompanhará simultaneamente todo o processo realizado, observando as dificuldades, propondo melhorias ao longo do processo e concluindo a viabilidade ou não da proposta.

### 7.1 ANÁLISE DE RISCO E VIABILIDADE

Há uma possibilidade de falha na adaptação no modelo de controle por parte da empresa, existe também o risco da empresa não se manter ativa até o fim da implementação do projeto, desligamento do ponto focal estabelecido no início do projeto, ocasionando o treinamento de um novo funcionário, todos esses riscos podem ocasionar a inviabilidade do projeto.

### 7.2 APERFEIÇOAMENTO NAS POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

O projeto como um todo tem como intuito aperfeiçoar o controle e desenvolvimento do financeiro, desenvolver as competências dos funcionários responsáveis pela atividade, fazendo com que a empresa se envolva em um processo de melhoria continua.

### 7.3 INDICADORES

Os indicadores de desempenho que serão avaliados são (1) Previsão de venda; (2) Lucratividade; (3) Tempo de Recebimento e (4) Lucro operacional.

## **8 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO**

A proposta apresentada neste documento será realizada no segundo semestre de 2015 visando a implementação do fluxo de caixa.

### 8.2 PLANOS DE COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

Será realizada uma reunião com os gestores da empresa para apresentação dos novos modelos de controle e gestão da área financeira. O treinamento de maneira mais específica será realizado com ponto focal selecionado para a realização das atividades previstas no projeto.

### 8.3 PLANO DE CONTINGÊNCIA

Com a comprovação da inviabilidade do projeto, será proposta a terceirização das atividades da área financeira para um profissional da área de contabilidade.

## 9 PROJETO PILOTO

A proposta inicial do Projeto piloto consistia em implementar o controle financeiro por meio do Fluxo de caixa. Para tanto, foi realizada a formulação dos dados levantados e em seguida foi realizada a apresentação do Projeto Piloto por meio de uma reunião com os sócios e gerente da empresa, a fim de obter a aprovação dos mesmos para dar início a implementação.

Durante a reunião foram levantadas algumas necessidades específicas por parte da empresa que resultaram em adaptações para que a execução fosse realizada com sucesso. Dentre essas adaptações ressaltamos a mais importante delas, sendo a alteração da ferramenta proposta inicialmente para gestão financeira da empresa.

No primeiro momento, havíamos proposto a utilização de três planilhas distintas, sendo cada uma delas responsável por: Notas de entrada, outra para Notas de Saída e, por fim, uma para o controle do Caixa geral. Entretanto, após a conversa com os sócios foi possível validar que devido à baixa demanda de dados a serem lançados era possível simplificar o processo. Optamos pelo desenvolvimento de uma nova planilha (Ver Anexo E, Anexo F e Anexo G) que possibilita a geração dos dados para a viabilização do controle por meio de uma base de dados mais simplificada.

### 9.1 TREINAMENTO I

Após a aprovação dos responsáveis, deu-se início a elaboração do escopo do treinamento a ser ministrado para o colaborador responsável pela função. O treinamento foi aplicado no início de agosto conforme proposto, dando início a coleta de dados e a utilização das ferramentas apresentadas.

#### 9.1.1 Escopo

O treinamento inicial consistia na demonstração prática do funcionamento geral da ferramenta, conforme segue abaixo:

- a) Noções Básicas do Microsoft Excel
- b) *Input* dos dados na Base Principal
  - i. Divisões do plano de contas
  - ii. Competências
  - iii. Métodos de pagamento
  - iv. Realizado x Previsto
  - v. Classificação de Cliente/Fornecedor
- c) Atualização dos dados
  - i. Fluxo diário
  - ii. Plano de Contas
  - iii. Fluxo Mensal

### **9.1.2 Aplicação**

O primeiro treinamento foi realizado no início de agosto, visando preparar o funcionário responsável para a utilização da ferramenta disponibilizada, por meio de uma consultoria realizada na empresa, apresentando ao mesmo todas as funcionalidades da ferramenta bem como o seu manuseio. Para exemplificação do processo foram utilizados os dados de julho.

### **9.1.3 Acompanhamento**

A equipe de assessoria esteve acompanhando o progresso do *input* dos dados e o processo de aprendizado do manuseio da ferramenta. Ao final do mês de agosto, foi realizado pela equipe de assessoria um relatório que continha alguns pontos relevantes que poderiam comprometer a execução correta do controle:

- a) Certa resistência por parte dos sócios e do responsável por compras de fornecer os dados necessários de forma organizada e contínua.
- b) Junção da conta física com a jurídica.
- c) Dificuldade no manuseio da ferramenta.
- d) Dificuldade no levantamento de dados retroativos, uma vez que não havia uma rotina de controle básico financeiro.

e) Dificuldade de identificação de um alto montante de valores que não possuíam identificação referente a sua origem.

Os pontos ressaltados no relatório foram apresentados aos Sócios e gerente com o propósito de gerar mudança de comportamento, estabelecer rotina e oferecer um novo treinamento para equipe.

## 9.2 TREINAMENTO II

Após a identificação das principais dificuldades e apresentação aos sócios ao final de agosto, foi dado início a elaboração de um segundo treinamento visando sanar as falhas encontradas no projeto piloto, garantindo o sucesso de sua execução.

### 9.2.1 Escopo

- Classificação das contas no plano contábil.
- Auxílio no input dos dados de julho e agosto.
- Estabelecimento de datas para coleta de informações
- Padronização na identificação das notas para pagamento.

### 9.2.2 Aplicação

O segundo treinamento ocorreu no início de setembro, onde ocorreu uma reunião que envolveu não apenas o responsável pela função mas também o diretor. Nesta ocasião foram explanadas as dificuldades encontradas e suas respectivas soluções. Tendo em vista o fato de que este seria o último mês de aplicação do projeto piloto antes de sua efetivação.

### 9.2.3 Acompanhamento

Novamente foi realizado um acompanhamento periódico, pois cada dificuldade encontrada deveria ser sanada rapidamente para a implementação da utilização da ferramenta definitiva. Nesta fase foi possível identificar quais eram as maiores dificuldades para utilização completa do novo processo, sendo assim foram realizados *feedback* com maior frequência em curtos espaços de tempo.

### 9.3 FECHAMENTO DO PROJETO PILOTO

Conforme proposto, durante os meses de agosto e setembro foi realizada a implementação do projeto piloto. Ao término desse período foram identificados os principais empecilhos para o êxito do projeto final, visando solucioná-los para que a ferramenta cumprisse com a sua real proposta.

O fechamento do piloto aconteceu no final do mês de setembro de 2015, dando posteriormente continuidade a utilização da ferramenta efetivamente no período de outubro de 2015, onde não ocorreria acompanhamento periódico da equipe de consultoria, havendo somente a análise final da implementação do processo.

## 10 ANÁLISE FINAL DA IMPLEMENTAÇÃO

A data corte de realização de todo o processo de consultoria se deu no fim do mês de outubro, no dia 31/10/2015, encerrando assim o ciclo de acompanhamento das atividades da organização.

A equipe se baseou em um processo de PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Aplicação), com o propósito de implementar na empresa um processo de melhoria contínua, conforme figura a seguir.



Esquema 3 – Processo PDCA

Fonte: Equipe de Consultoria, 2015.

A primeira dificuldade encontrada foi a aceitação da empresa em permitir a interferência da assessoria na rotina interna da organização, uma vez que não havia nenhuma espécie de controle. Desde o início a chegada da equipe de consultoria implicava em demandas que alteravam completamente a rotina de execução de atividades dentro da organização. Porém com os resultados obtidos ao decorrer da aplicação do projeto e com a obtenção de melhorias contínuas passaram a entender a importância de repassar as informações.

Uma das falhas encontradas inicialmente foi a junção das despesas física e jurídica, onde não havia controle sobre esses valores tão pouca separação das mesmas, o que impedia a mensuração dessas saídas. Ao longo do processo ocorreu à tentativa de realizar a devida distinção das contas, porém não foi obtido sucesso no retorno por parte da empresa. Foi possível apenas demonstrar para a organização o impacto de tais valores, por não ocorrer a devida destinação por meio de pró-labore, a gestão entende que o pagamento de contas particulares viabiliza a quitação desse valor sem uma retirada fixa mensal. No entanto foi sugerida a persistência em distinguir as contas, uma vez que seu impacto sobre os resultados é de grande valia.

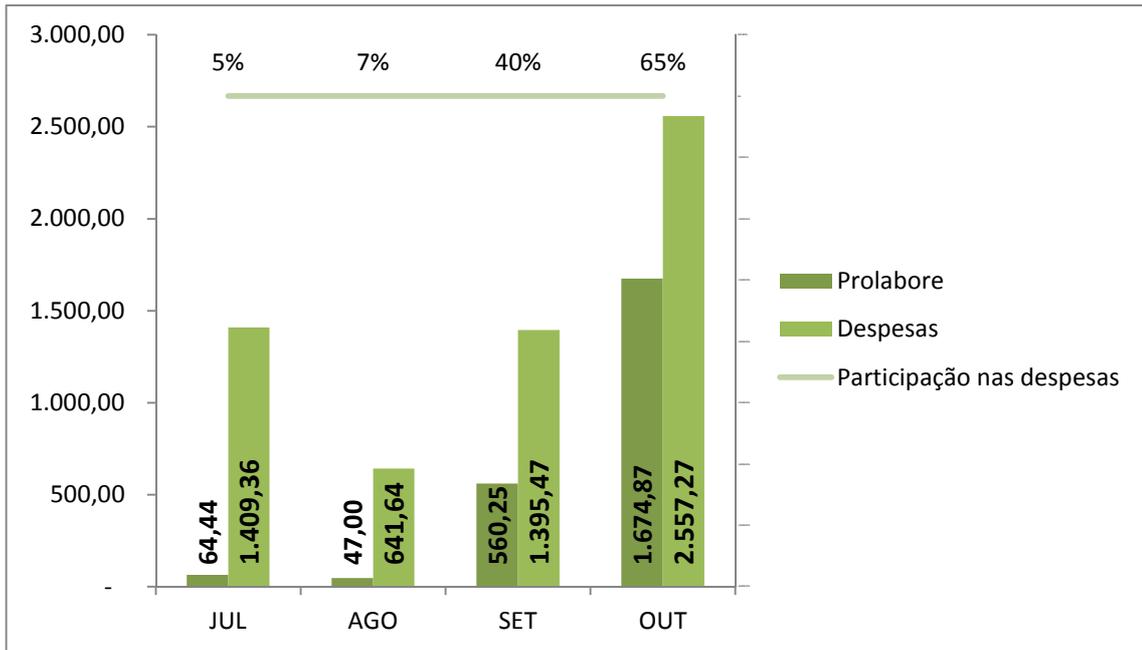


Gráfico 1 - Demonstrativo do impacto das despesas pessoais nas despesas gerais da organização  
 Fonte: Equipe de Consultoria, 2015.

Outra dificuldade encontrada e talvez a mais crítica delas foi a identificação dos pagamentos realizados. Um alto montante de contas foi localizado sem a devida identificação, havia a saída do caixa, porém não detinham o conhecimento do seu destino. Esta falha impactava diretamente no retorno sobre o ativo da organização, trazendo risco para a saúde financeira da empresa, uma vez que não era possível saber se todos os pagamentos eram devidos, pois não haviam evidências suficientes para isso. Além disso, impossibilitava a previsibilidade e planejamento de pagamentos futuros.

Para isso a equipe de assessoria sugeriu que a cada lançamento fosse realizado uma atualização semanal do controle de dados, bem como a padronização da nomenclatura dos títulos para posterior identificação. Facilitando assim o controle dos dados, uma vez que não gerariam acúmulos. Esta pendência foi zerada no mês de outubro, onde foi possível visualizar por meio dos demonstrativos financeiros que atualmente todas as contas se encontram devidamente identificados.

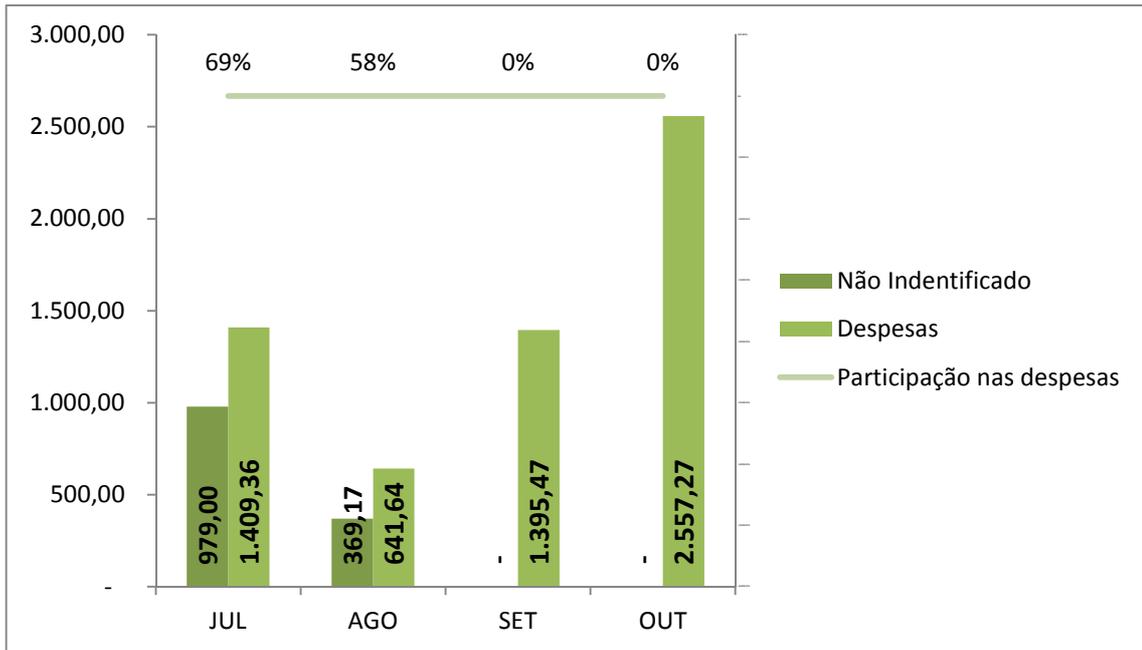


Gráfico 2 – Demonstrativo da redução da participação das contas não identificadas

Fonte: Equipe de Consultoria, 2015

Além dos processos previstos para a realização no projeto inicial, foram identificadas ao longo da implementação algumas melhorias a serem realizadas, porém devido ao curto espaço de tempo não foi possível colocá-las em prática. Sendo assim na última reunião realizada para a apresentação dos resultados ficaram como sugestão para darem continuidade nos pontos a seguir:

- a) Fixação de datas de compras das matérias-primas mediante negociação com fornecedores, visando permitir o planejamento dos custos futuros;
- b) Sugerir um alinhamento com o departamento de vendas estipulando meta de vendas e direcionando os pagamentos para datas de antecedem as saídas;
- c) Foi sugerida a padronização nos métodos de pagamento, visando aumentar o controle e a previsão do caixa, conforme o gráfico abaixo demonstra a distribuição dos métodos de pagamento se encontra muito segmentada, o que influencia diretamente no controle em longo prazo:

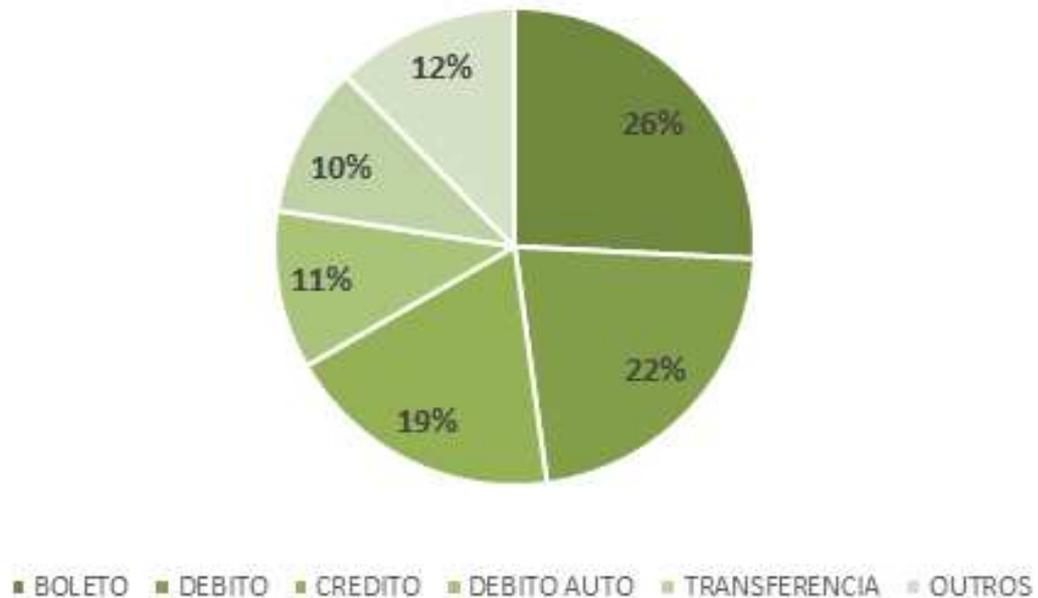


Gráfico 3 – Distribuição dos métodos de pagamento

Fonte: Equipe de Consultoria, 2015

Uma alternativa seria pagar a maioria com boleto, fixando as datas de pagamento, ou no crédito, o que adia o caixa em um mês e também permite essa previsibilidade.

- a) Foi proposta a implementação de um controle das contas a pagar, uma vez que, é responsável pela gestão de todos os compromissos assumidos pela empresa. Alinhando a padronização do pagamento das contas, é possível deixar o caixa preparado, gerando possíveis vantagens com o pagamento antecipado das faturas.
- b) Para as compras que precisam ser realizadas a vista, deveria haver um limite mensal, uma parcela do caixa destinada a isso, o que deveria ser uma exceção aos casos que devem ter datas fixadas para aumentar a previsibilidade do caixa da empresa.

## CONCLUSÃO

Dadas as informações a respeito desse trabalho de Conclusão de Curso, que teve como objetivo prestar uma assessoria organizacional à empresa MADOCA, que atua no segmento de produtos ecológicos, identificamos falhas nas seguintes áreas: financeira, comercial, logística, produção, estoque, recursos humanos e gerencial. Após a entrevista qualitativa com o dono da organização, em comum acordo entre a equipe de assessoria e o diretor, optamos por trabalhar especificamente com os problemas da área financeira. Identificamos problemas tais como: ausência de fluxo de caixa, bem como não separação das finanças empresariais das particulares. É por meio do fluxo de caixa que o gestor pode monitorar o equilíbrio financeiro da empresa, a ausência do mesmo impossibilita a análise das entradas e saídas, e conseqüentemente inviabiliza a tomada de decisão baseada em dados da organização.

Foi possível concluir que a demonstração financeira por meio do fluxo de caixa é essencial para tomada de decisões dentro da organização e proporciona o melhor planejamento em longo prazo. O fluxo de caixa demonstra a situação financeira da empresa, na qual os gestores possam conhecer a real situação financeira da empresa, ou seja, o que tem disponível e se tem capacidade para honrar os seus compromissos assumidos de curto, médio e longo prazo.

Apesar de não ter obtido sucesso completo no resultado da implementação, em virtude da não aceitação de todas as mudanças propostas, por parte da empresa, a implementação do novo controle financeiro identificou uma mudança cultural na empresa, de modo que a organização passou a ter uma rotina mais organizada e padronizada no que diz respeito às finanças. As mudanças poderão proporcionar resultados positivos em longo prazo que não foram possíveis ser mensurados no período de assessoria, devido ao curto espaço de tempo para a avaliação.

As expectativas de êxito são proveitosas, já que as propostas desenvolvidas pela assessoria surtiram efeitos positivos. Espera-se que a empresa MADOCA possa dar continuidade aos processos implementados aderindo assim uma melhoria contínua em seus processos internos.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2004. p. 296 - p. 394
- CHIAVENATO, I. **Administração da Produção**. 1.ed. São Paulo: Elsevier - Campus, 2005. p. 156
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 446
- GIL; Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 17
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**: 7. Ed. São Paulo: Harbra, 2002, p. 586
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril, 1995.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 466 - p.164
- MARCON, S. S.; ELSEN, I. **Estudo qualitativo utilizando observação participante. Análise de uma Experiência**. Local de Publicação: Acta Scientiarum, 2000.
- NETO, A. A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial. Conceitos, Metodologia, Práticas**. Local de publicação: Atlas, 2003.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Demonstrações Financeiras – mudanças na lei das sociedades por ações: como era e como ficou**. 2 Ed. Saraiva 2009.
- Quadro 3 - *Matriz RACI*.  
 Fonte: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/projetos/matriz-de-responsabilidades-tudo-que-voce-precisa-saber>> Acesso em: 04, abril de 2015.
- Quadro 1 - *Porte das empresas conforme o faturamento anual*  
 Fonte: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>  
 <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>>  
 Acesso em: 22 de março de 2015

**ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O DONO DA EMPRESA  
MADOCA**

1. Há quanto tempo vocês adquiriram a empresa?
2. Qual o porte da empresa?
3. Qual era a situação da empresa quando vocês adquiriram?
4. Atualmente, qual a maior dificuldade da empresa?
5. Quais os controles existentes na empresa?
6. Em qual área vocês gostariam de possuir maior controle?
7. Quais os planos a longo prazo para a organização?
8. Quais os resultados esperados com a aplicação da consultoria?

**PERGUNTAS QUE SURGIRAM AO LONGO DA ENTREVISTA**

1. Quantos colaboradores faziam parte da empresa quando vocês a adquiriram?
2. Dentro da administração, existem diversas áreas (RH, financeiro, logística...) Você vê estas áreas bem definidas na empresa?
3. Qual parte do processo você vê que precisa melhoria?
4. Dentro da parte financeira, vocês têm alguma separação da parte pessoal e da jurídica?
5. Quais os planos para a empresa a curto prazo, para o ano de 2015?

CAIXA 2015 - Microsoft Excel

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2	DATA	HISTÓRICO	CÉDITO	DÉBITO	SALDO		DÉBITOS		
3		saldo inicial mês de Março			R\$ 0,00		MATERIAL EXP. / DESP OPER	COMPRAS P/ CLIENTES	IMPOSTOS *
4							EMPRESIMOS CEDIDOS	TRANSF C/C	TARIFAS/TAXAS BANCARIAS/DIFERENÇA
5							R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
6							FOLHA DE PAGAMENTO/ENCARGOS	CONTAS DE CONSUMO/DESPESAS FIXAS	GASOLINA
7							R\$ 0,00		
8							TRANSFERENCIA C/C PARTICULAR	GASTOS OCASIONAIS	MANUTENÇÃO
9							EMPRESIMOS TOMADOS	OFERTA/DIZIMOS	TOTAL GERAL DÉBITOS
10							R\$ 0,00		R\$ 0,00
11							PERCENTUAIS DÉBITOS		
12							MATERIAL EXP. / DESP OPER	COMPRAS P/ CLIENTES	IMPOSTOS
13							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
14							EMPRESIMOS	TRANSF C/C LEVI + CONTAS PART	TARIFAS E TAXAS BANCARIAS
15							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
16							FOLHA DE PAGAMENTO/ENCARGOS	CONTAS DE CONSUMO/DESPESAS FIXAS	GASOLINA
17							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
18							TRANSFERENCIA C/C PARTICULAR	GASTOS OCASIONAIS	MANUTENÇÃO
19							EMPRESIMOS TOMADOS	OFERTA/DIZIMOS	TOTAL GERAL DÉBITOS
20							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
21							CÉDITOS		
22							RECEBIMENTO CLIENTES	EMPRESIMOS	OUTROS
23							R\$ 0,00		
24							REMBOLÇO DIVERSOS		
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									

Pronto

Anexo B - Fluxo de Caixa - Relatório Caixa

RELATORIO RECEBIMENTO 2015 - Microsoft Excel

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2	Nº DA NOTA	CLIENTE	DATA DA COMPRA	VALOR RECEBIDO	TX DE SERVIÇO 15%	DATA DO RECEBIMENTO	VALOR DA COMPRA	CONFIRMAÇÃO	DATA DO PAGAMENTO	OBS			
3						31/01/1900	R\$ 0,00						
4						31/01/1900	R\$ 0,00						
5						31/01/1900	R\$ 0,00						
6						31/01/1900	R\$ 0,00						
7						31/01/1900	R\$ 0,00						
8				R\$ -	R\$ 0,00		R\$ 0,00						
9	Nº DA NOTA	CLIENTE	DATA DA COMPRA	VALOR RECEBIDO	TX DE SERVIÇO 15%	DATA DO RECEBIMENTO	VALOR DA COMPRA	CONFIRMAÇÃO	DATA DO PAGAMENTO	OBS			
10						31/01/1900	R\$ 0,00						
11						31/01/1900	R\$ 0,00						
12						31/01/1900	R\$ 0,00						
13						31/01/1900	R\$ 0,00						
14				R\$ -	R\$ 0,00		R\$ 0,00						
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
32													
33													
34													
35													

Pronto

Anexo C - Fluxo de Caixa - Relatório de Recebimento

RELATORIO DE COMPRAS 2015 - Microsoft Excel

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2	DATA	CLIENTE	FORNECEDOR	MATERIAL COMPRADO	FORMA DE PA	VALOR	LANÇ NOTA	Nº NOTA	CONFERIDO	OBS		
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												
36												

Pronto

Anexo D - Fluxo de Caixa - Relatório de Compras

FINANÇAS MADOCA 04.11.xlsx - Microsoft Excel

1	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
2	MÊS	(R) Realizado (P) Previsi	MEIO PGTO	CLIENTE/FORNECEDOR	PLANO DE CONTAS	CENTRO DE CUSTO	CONTA OU CAIXA	Nº DOC	HISTORICO	VALOR	SALDO ACUMULADO
4	ju/15	R	DEBITO AUTO	TARIFA BANCO	3D - Tarifas Bancárias	GERAL - ADM	1	801.820.700.165.777		(30,00)	(643,92)
5	ju/15	R	DEBITO AUTO	TARIFA BANCO	3D - Tarifas Bancárias	GERAL - ADM	1	991.100.702		(11,71)	(655,63)
6	ju/15	R	BOLETO	COBRANÇA	1R - Receita Bruta	GERAL - ADM	1	111.841.000.023.273	VENDA	202,80	(452,83)
7	ju/15	R	BOLETO	COBRANÇA	1R - Receita Bruta	GERAL - ADM	1	111.881.000.022.549	VENDA	840,00	387,17
8	ju/15	R	TRANSFERENCIA	M.L.G	1R - Receita Bruta	GERAL - ADM	1	215.503	WENDY	200,00	587,17
9	ju/15	R	BOLETO	COBRANÇA	1R - Receita Bruta	GERAL - ADM	1	111.891.000.018.844	VENDA	625,00	1.212,17
10	ju/15	R	TRANSFERENCIA	ROMULO	1R - Receita Bruta	GERAL - ADM	1	597.648	MINIONS	24,00	1.236,17
11	ju/15	R	BOLETO	COBRANÇA	1R - Receita Bruta	GERAL - ADM	1	111.911.000.020.131	VENDA	982,60	2.218,77
12	ju/15	R	BOLETO	PAG TITULO	5I - Investimento	GERAL - ADM	1	71.001	CARRO	(840,00)	1.378,77
13	ju/15	R	BOLETO	PAG TITULO	2C - Frete	GERAL - ADM	1	71.002	FRETE	(184,80)	1.213,97
14	ju/15	R	DEBITO AUTO	TARIFA BANCO	3D - Tarifas Bancárias	GERAL - ADM	1	801.911.001.109.419	PACOTE SERVIÇO	(29,00)	1.184,97
15	ju/15	R	TRANSFERENCIA	DOC	3D - Não indentificado	GERAL - ADM	1	71.301		(390,00)	794,97
16	ju/15	R	BOLETO	PAG TITULO	3D - Não indentificado	GERAL - ADM	1	71.401		(21,40)	773,57
17	ju/15	R	BOLETO	PAG TITULO	2C - Frete	GERAL - ADM	1	71.501		(153,50)	620,07
18	ju/15	R	BOLETO	GVT	3D - Telefone e Internet	GERAL - ADM	1	71.502	TELEFONE FAZ	(100,33)	519,74
19	ju/15	R	BOLETO	OI TV	3D - Telefone e Internet	GERAL - ADM	1	71.503		(29,90)	489,84
20	ju/15	R	TRANSFERENCIA	DEPOSITO	1R - Receita Bruta	GERAL - ADM	1	2.128.848.109	VENDA	185,00	674,84
21	ju/15	R	DOC CONTA	M.L.G	1R - Receita Bruta	GERAL - ADM	1	241.262	WENDY	175,00	849,84
22	ju/15	R	TRANSFERENCIA	CORREIOS	2C - Frete	GERAL - ADM	1	551.432.000.005.143	FRETE	(544,90)	304,94
23	ju/15	R	DEBITO AUTO	TARIFA BANCO	3D - Tarifas Bancárias	GERAL - ADM	1	812.011.000.084.457	EMISSAO DE BOLETO	(14,00)	290,94
24	ju/15	R	TRANSFERENCIA	CAROLINA DALTRO	1R - Receita Bruta	GERAL - ADM	1	523.385.000.014.650	VENDA	370,00	660,94
25	ju/15	R	TRANSFERENCIA	MUNICIPIO DE CORUMBA	1R - Receita Bruta	GERAL - ADM	1	660.014.000.052.277	WENDY	4.850,00	5.510,94
26	ju/15	R	TRANSFERENCIA	SAMUEL JUSTUS	3D - Não indentificado	GERAL - ADM	1	613.668.000.030.760		(500,00)	5.010,94
27	ju/15	R	BOLETO	PAG TITULO	5I - Investimento	GERAL - ADM	1	72.701	CARRO	(585,31)	4.425,63
28	ju/15	R	DEBITO	CENTERSUL	3D - Não indentificado	GERAL - ADM	1	152.592	EMBALAGEM	(67,60)	4.358,03
29	ju/15	R	CREDITO	QUEOPS PAPELARIA	2C - Insumos fabrica	GERAL - ADM	1	89.516.629	FATURA MES JUL	(15,25)	
30	ju/15	R	CREDITO	TORRES COM DE EMB	2C - Embalagens	GERAL - ADM	1	89.516.629	FATURA MES JUL	(3,50)	
31	ju/15	R	CREDITO	PETRO KENNEDY	3D - Combustiveis	GERAL - ADM	1	89.516.629	FATURA MES JUL	(111,91)	
32	ju/15	R	CREDITO	SURYA DENTAL (ELASTICO)	2C - Insumos fabrica	GERAL - ADM	1	89.516.629	FATURA MES JUL	(121,00)	

Pronto

Anexo E – Fluxo de caixa principal

	03/08/15	05/08/15	07/08/15	10/08/15	11/08/15	12/08/15	30/06/15	01/07/15	03/07/15	07/07/15	08/07/15	10/07/15	13/07/15	14/07/15	15/07/15	16/07/15	20/07/15	21/07/15	24/07/15	27/07/15	28/07/15	
1																						
2																						
3																						
4																						
5			1.020,00			436,00			202,80	840,00	825,00	1.006,60				360,00		370,00	4.850,00		184,50	
6	(0,28)				(41,58)																(194,89)	
7		(62,10)									(164,80)				(153,50)	(544,90)						
8																						
9	(37,00)				(29,00)			(41,71)				(29,00)					(14,00)				(111,91)	
10			(145,47)												(130,23)							
11	(561,16)											(840,00)									(585,31)	
12		(570,00)																				
13													(390,00)	(21,40)						(500,00)	(67,60)	
14																						
15																						
16																					(378,77)	
17								(613,92)													(64,44)	
18	(598,44)	(777,57)	1.020,00	(29,00)	(41,58)	436,00	(613,92)	(41,71)	202,80	840,00	825,00	(27,20)	(390,00)	(21,40)	(283,73)	(184,90)	(14,00)	370,00	4.850,00	(1.085,31)	(633,11)	
19																						
20																						
21																						
22																						
23																						
24																						
25																						

Anexo F – Fluxo de Caixa Diário

	JUL	AGO	SET	OUT	
1					
2					
3					
4	<b>SALDO INICIAL</b>	4.088,45	9.169,59	5.296,35	15.548,51
5					
6	<b>RECEITAS</b>	8.973,90	2.518,00	15.657,95	2.851,75
7	1R - Receita Bruta	8.973,90	2.518,00	15.657,95	2.851,75
8					
9	<b>CUSTOS</b>	(1.058,09)	(318,44)	(242,36)	(3.279,95)
10	<b>INSUMOS</b>	(863,20)	(201,08)	(57,00)	(371,34)
11	2C - Frete	(863,20)	(201,08)	(57,00)	(371,34)
12					
13	<b>EMBALAGENS</b>	(194,89)	(117,36)	(55,36)	(2.518,61)
14	2C - Embalagens	(194,89)	(117,36)	(55,36)	(2.518,61)
15					
16	<b>PESSOAL</b>	-	-	(130,00)	(390,00)
17	2C - Folha de Pagamento	-	-	(130,00)	(390,00)
18	2C - Comissões Funcionários	-	-	-	-
19					
20	<b>LUCRATIVIDADE BRUTA(\$)</b>	7.915,81	2.199,56	15.415,59	(428,20)
21	<b>MARGEM BRUTA(%)</b>	88%	87%	98%	-15%
22					
23	<b>DESPESAS</b>	(1.409,36)	(641,64)	(1.395,47)	(2.557,27)
24					
25	<b>INFRAESTRUTURA</b>	(242,14)	(145,47)	(743,99)	(461,82)
26	3D - Combustíveis	(111,91)	-	(582,68)	(212,68)
27	3D - Telefone e Internet	(130,23)	(145,47)	(161,31)	(249,14)
28	3D - Insumos Fábrica	-	-	-	-
29					

Anexo G – Fluxo de caixa Mensal.