



**UNifeob**  
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



2022

**PROJETO DE CONSULTORIA  
EMPRESARIAL**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL  
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS  
HORTIFRUTI DO BAIRRO**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2022

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**  
**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**  
**HORTIFRUTI DO BAIRRO**

MÓDULO GESTÃO ESTRATÉGICA

Direito Empresarial – Prof. Marcelo Ferreira Siqueira

Gestão Orçamentária – Prof. Ricardo Ibanhez

Gestão Estratégica de Tributos – Prof. Max Streicher Vallim

Administração Estratégica e Compliance – Prof. Thiago Nogueira

Projeto de Gestão Estratégica – Profa. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

Eduardo Nunes Bortoni, RA:21000858;

João Pedro Silva de Carvalho, RA:21000904;

Maria Fernanda Tonon Vallim, RA: 21000971;

Maria Luisa Ribeiro da Cunha, RA:21000498;

Poliana Barbosa Dias, RA:21000268.

Monitor:

Guilherme Ernani Sandy, 21001116.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
NOVEMBRO 2022

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	6
3.1 DIREITO EMPRESARIAL	6
3.1.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES DE ORDEM OPERACIONAIS	6
3.1.2 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO ALMEJADO	7
3.1.2.1 CANVAS BUSINESS MODEL GENERATION	7
3.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	8
3.2.1 ANÁLISE E ENTENDIMENTO DOS ORÇAMENTOS	10
3.2.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	10
3.2.1.2 ORÇAMENTO DOS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA DIRETA	11
3.2.1.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS	12
3.2.1.4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO	12
3.2.2 ANÁLISE DA CLASSIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA	13
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	15
3.3.1 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	15
3.3.1.1 SIMPLES NACIONAL	15
3.3.1.2 LUCRO PRESUMIDO	16
3.3.1.3 LUCRO REAL	16
3.3.2 PROJEÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA EM CADA REGIME TRIBUTÁRIO	16
3.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPLIANCE	17
3.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	17
3.4.1.1 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE	18
3.4.1.2 ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE OU AMBIENTE DE NEGÓCIOS	24
3.4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	25
3.4.3 ANÁLISE SWOT OU FOFA	25
3.4.4 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	26
4. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	30

# 1. INTRODUÇÃO

O projeto de consultoria empresarial tem por objetivo conceder aos alunos conteúdos para que sejam colocados em prática, visto que, empresas participam do projeto trazendo objeções presentes na empresa a fim de que os alunos apliquem o conteúdo estudado na prática. Sua notoriedade é enormemente compreensível, dado que, uma das grandes dificuldades dos estudantes para se inserir no mercado de trabalho é a carência de experiência, isto significa que com a realização deste projeto, o conhecimento adquirido pode representar benefícios para os alunos no currículo e capacidade de se desenvolver no mercado de trabalho.

Sendo um projeto de gestão estratégica, serão desenvolvidas atividades no propósito de realizar uma análise minuciosa da empresa “Hortifruti do Bairro”, levando em consideração sua constituição, normas jurídicas que regulam suas atividades empresariais, analisar os principais orçamentos e demonstrar qual o melhor regime de tributação para a sua atividade.

Espera-se que ao final do desenvolvimento deste projeto, os alunos tenham elevado seu nível de conhecimento sobre os assuntos abordados neste módulo, sendo que estes podem ser englobados pelas esferas de cada matéria abordada no período, nomeadas: Direito Empresarial, Gestão Orçamentária, Gestão Estratégica de Tributos e Administração Estratégica e Compliance, cada qual com sua importância para a formação e áreas correlatas, para o processo de profissionalização.

Sobretudo, que as contrariedades apresentadas por parte da empresária possam ser solucionadas com propostas fundamentadas e bem elaboradas, partindo da aplicação dos conceitos técnicos a serem desenvolvidos, dado que, se oportuno, que as propostas possam ser implantadas na estruturação da empresa, e que favoreçam o seu desenvolvimento estratégico e financeiro, de forma eficaz e competente.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Hortifruti do Bairro, de razão social: Michael Miller Ribeiro, inscrita no CNPJ nº 30.415.452/0001-03, atua no ramo de comércio varejista de hortifrutigranjeiros há mais de 4 anos, sendo esta a sua principal atividade. Realiza a venda de produtos alimentícios e bebidas, além de oferecer serviço de padaria. Está localizada na cidade de Poços de Caldas, estado de Minas Gerais, na Rua Lourival Borba, nº 20, Loteamento Campo das Aroeiras.

A empresa atua no ramo do comércio de alimentos, sendo que suas atividades se dão através de sua loja física em um bairro residencial. Também realizam a distribuição dos produtos do setor de hortifruti em outras empresas, de forma a atender seus refeitórios. Por situar-se em um bairro, o público alvo são os próprios moradores, ou seja, é um público recorrente e pouco variado.

Seus principais clientes na loja física são os moradores do bairro, em sua grande maioria mulheres, e em relação à distribuição para empresas, as principais clientes são Línea (empresa de soluções em alimentação, prestando serviços em refeitórios para os funcionários de empresas), Sodexo (empresa de vale alimentação) e Ondina (fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para empresas).

Já em relação ao fornecimento de produtos, o setor hortifrutigranjeiro é abastecido através de produtores rurais e também por revendedores do Ceasa (empresa estatal ou de capital misto que centraliza a comercialização de produtos hortifrutigranjeiros no atacado), enquanto o setor de bebidas e alimentos abastecido por re-vendedores que visitam semanalmente a loja física.

A empresária julga que a concorrência nesse meio muitas vezes é injusta, visto que outros hortifrutis oferecem um preço muito baixo para captar o cliente e, depois que isso acontece, passam a entregar produtos de baixa qualidade (comprados a preços menores) para os clientes, na intenção de cobrir os preços. Porém, o Hortifruti do Bairro é uma empresa que entrega excelência em seus produtos e valoriza muito a experiência e a satisfação do cliente e, por isso, se destaca dos demais.

### **3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**

#### **3.1 DIREITO EMPRESARIAL**

O Direito Empresarial, realiza análises do sistema de normas jurídicas que regula as atividades privadas de produção e distribuição de bens e serviços, entendendo que a empresa, sob a direção de uma pessoa (empresário), administra e organiza os fatores de produção que são um conjunto de elementos indispensáveis a um processo produtivo, seja ele de um bem ou serviço, para dispô-lo no mercado com a finalidade de lucro.

##### **3.1.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES DE ORDEM OPERACIONAIS**

A análise de questões de ordem operacionais se refere a tudo que a empresa realizou para possibilitar a abertura, em questões como: onde abrir, o porquê abrir e sobre os procedimentos finais da abertura para poder funcionar corretamente, além das licenças necessárias e alvará de funcionamento.

A abertura do hortifruti se deu no bairro Campo das Aroeiras, pois era um bairro relativamente novo, possuía apenas uma padaria e identificou-se a demanda de hortifruti para o bairro. No início o foco da empresa era a venda para o público do bairro, mas com o passar do tempo, perceberam que o movimento estava baixo e então passaram a vender para as cozinhas industriais.

Em relação a padaria, havia um cômodo ao lado do hortifruti que estava para alugar e era do mesmo proprietário do hortifruti, a sogra da empresária que trabalha na única padaria do bairro decidiu sair e abrir uma padaria neste cômodo e 2 anos após a sogra decidiu se mudar então vendeu a padaria para eles.

Para a abertura dos estabelecimentos foram necessários dois alvarás, um de funcionamento e um sanitário. O alvará sanitário foi concedido após a fiscalização da vigilância sanitária por serem comerciantes de produtos alimentícios, e o alvará de funcionamento também foi concedido após todas as fiscalizações.

O alvará de funcionamento é um documento que autoriza a empresa a exercer as suas atividades em determinados locais de acordo com as normas estabelecidas. Ele é concedido pela Prefeitura ou outro órgão governamental municipal, segundo o portal da web Contabilizei.

### **3.1.2 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO ALMEJADO**

Ao analisar o modelo de negócio de uma empresa, é possível verificar o formato que a instituição atua no mercado, como é vista pelos clientes e principalmente, como é lembrada, ou seja, o seu diferencial.

Com essa análise, é possível obter os pontos fortes e também os pontos fracos do negócio, sendo assim, os administradores e gestores possuem o conhecimento do que deve ser melhorado, alterado ou até incluído no negócio, e o que deve ser mantido.

#### **3.1.2.1 CANVAS BUSINESS MODEL GENERATION**

Atualmente, existem diversos sistemas que auxiliam os sócios e administradores a analisarem as próprias empresas em busca de melhorias, um deles é o Canvas Business Model Generation. Mais conhecido como Canvas, é um sistema de desenvolvimento de estratégias para empresas que já existem ou que irão ingressar no mercado, baseado em entregar resultados de maneira visual através de uma tela, no qual é dividido em aspectos da empresa, sendo possível planejar cenários futuros e se obter o resultado de fácil entendimento para que todos responsáveis pelas tomadas de decisões possam compreender.

Como exemplo, aplicamos o modelo Canvas de acordo com as informações da empresa “Hortifruti do Bairro”, na qual buscamos através desse sistema idealizar o crescimento da empresa.

Nos campos: proposta de valor, relacionamento com o cliente, canais, segmento de mercado e fontes de renda, estão relacionados aos valores que a empresa possui e pretende possuir, além dos valores que o hortifruti agrega ao mercado. Já os campos: parceiros chave, atividades chave, recursos chave e estrutura de custos, estão relacionados com a eficiência da empresa, ou seja, analisa as atividades e os recursos utilizados para atingir os objetivos almejados.

Após mapear a empresa no Canvas, obtém-se visualmente todos os pontos bons da empresa, gastos, e principalmente, onde se almeja chegar.



## Análise Canvas: Hortifrúti do Bairro



### 3.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Segundo a News Contabilivre:

“O Orçamento empresarial é uma ferramenta fundamental do planejamento da empresa, o qual representa a projeção financeira do negócio. Esse planejamento tem como objetivo manter o negócio saudável e competitivo, estabelecendo metas e objetivos orçamentários.”

Para que este seja elaborado, é necessário seguir alguns passos para que o administrador possua uma ampla visão do seu negócio e desta forma alcance um resultado satisfatório, estes passos são: realizar um diagnóstico de como se encontra o negócio, posteriormente ocorre o estabelecimento das metas e objetivos e então escolhem-se ferramentas para que seja viabilizando todo o processo.

Existem 4 principais tipos de orçamento, que se adequam às necessidades das empresas visto suas características. São eles: Orçamento Estático (não pode ser alterado, o valor pré-determinado de ser mantido até o final do planejamento, tendo em vista que, os períodos para análise e re-avaliação são também pré-determinados), Orçamento Variável (possui margens de mudança que podem ser alteradas partindo do volume de vendas e produção), Orçamento Contínuo (re-avaliado mensalmente com enfoque na atualização de

informações) e Orçamento Ajustado (segue a essência do Contínuo, porém neste, o orçamento é projetado para cada mês, e são feitas reavaliações constantes comparando os resultados projetados com o do mês anterior e adequando-se às margens).

É de extrema importância ter conhecimento de como funcionam os orçamentos, pois com eles obtêm-se uma visão mais ampla da situação em que a empresa se encontra.

Podemos concluir que a função do Orçamento Operacional é o planejamento dos valores a serem gastos na operação, executar a estratégia definida (visto que todos os integrantes do processo devem ter os objetivos de forma clara e sistemática em mente) e o controle dos resultados, sendo assim, se os resultados não estiverem satisfatórios é possível rever as metas e objetivos e recalculá-los.

Analisando os dados relativos da econômicos da empresa é possível ter uma visão mais nítida e com isso realizar a elaboração de um plano, tendo uma visão interna e externa do negócio, analisando como está o mercado atualmente, para assim poder encontrar erros ou avaliar pontos a serem melhorados. Deve-se seguir o planejamento sempre pensando em manter a empresa no topo, em evoluir e se adequar ao mercado, as metas geralmente são definidas para o período de 1 a 3 anos, dependendo de quais objetivos a empresa tem.

Conforme Bornia e Lunkes (2007),

O planejamento na implantação do orçamento e a disseminação da ideia para todos os níveis hierárquicos da organização são essenciais, pois aumentam as chances de êxito no processo orçamentário[...] e '[...] o orçamento pode contribuir na melhoria da gestão, proporcionando um maior alinhamento entre os indicadores estratégicos e as metas operacionais.

Como é dito acima o orçamento é de extrema importância para que haja um controle com as metas a serem estabelecidas e em como administrar melhor, como relacionar cada parte da empresa, desta forma para que ocorra tudo correto.

### 3.2.1 ANÁLISE E ENTENDIMENTO DOS ORÇAMENTOS

#### 3.2.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Este orçamento é o ponto de partida da elaboração de um orçamento operacional, isso porque, as empresas precisam metrificar qual será a sua demanda de vendas para que possa projetar suas receitas e verificar se serão suficientes para cobrir as despesas, dando assim seguimento aos demais orçamentos, justificando-se por, ‘O elemento-chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas, que pode ser considerado o ponto de partida de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias’, Padoveze e Taranto (2009).

Sendo assim, podemos entender que o orçamento de vendas é o pilar de todo o orçamento operacional, pois sendo o primeiro e os demais dependendo de tal, se os houverem erros nessa fase, todos os outros fugirão da realidade, podendo ser desastroso para a instituição. Quando bem elaborado e partilhado de dados fidedignos, possibilita observar previsões de faturamento para os próximos exercícios contábeis.

ORÇAMENTO DE VENDAS				
	Trimestres			
	1	2	3	4
<b>Unidades para vendas - ALFACE caixa</b>	750	773	796	820
<b>Preço da caixa</b>	40,00	41,00	42,03	43,08
<b>Receita Bruta</b>	R\$30.000,00	R\$31.672,50	R\$33.438,24	R\$35.302,42
<b>Unidades para vendas TOMATE caixa</b>	72	74	76	79
<b>Preço por Kg</b>	68,75	70,47	72,23	74,04
<b>Receita Bruta</b>	R\$4.950,00	R\$5.225,96	R\$5.517,31	R\$5.824,90
<b>Unidades para vendas: Laranja caixa</b>	180	185	191	197
<b>Preço por Kg</b>	31,00	31,78	32,57	33,38
<b>Receita Bruta</b>	R\$5.580,00	R\$5.891,09	R\$6.219,51	R\$6.566,25
<b>Unidades para vendas: Pão (Kg)</b>	1.800	1.854	1.910	1.967
<b>Preço por Kg</b>	10,00	10,25	10,51	10,77
<b>Receita Bruta</b>	R\$18.000,00	R\$19.003,50	R\$20.062,95	R\$21.181,45
<b>Unidades para vendas: Pão de Queijo (kg)</b>	90	93	95	98
<b>Preço por Kg</b>	30,00	30,75	31,52	32,31
<b>Receita Bruta</b>	R\$2.700,00	R\$2.850,53	R\$3.009,44	R\$3.177,22
<b>Unidades para vendas: Mortadela (kg)</b>	75	77	80	82
<b>Preço por Kg</b>	40,00	41,00	42,03	43,08
<b>Receita Bruta</b>	R\$3.000,00	R\$3.167,25	R\$3.343,82	R\$3.530,24
<b>Total Receita Bruta</b>	<b>R\$64.230,00</b>	<b>R\$67.810,82</b>	<b>R\$71.591,28</b>	<b>R\$75.582,49</b>
<b>Total de Impostos (5,17%)</b>	R\$3.320,69	R\$3.505,82	R\$3.701,27	R\$3.907,61
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$60.909,31</b>	<b>R\$64.305,00</b>	<b>R\$67.890,01</b>	<b>R\$71.674,87</b>

	<b>FLUXO DOS RECEBIMENTOS</b>			
	<b>Trimestres</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Contas a Receber-1o.T</b>	R\$ 48.172,50	R\$ 16.057,50		
<b>Contas a Receber-2o.T</b>		R\$ 50.858,12	R\$ 16.952,71	
<b>Contas a Receber-3o.T</b>			R\$ 53.693,46	R\$ 17.897,82
<b>Contas a Receber-4o.T</b>				R\$ 56.686,87
<b>Total Entradas Caixa</b>	<b>R\$ 48.172,50</b>	<b>R\$ 66.915,62</b>	<b>R\$ 70.646,16</b>	<b>R\$ 74.584,69</b>

*DADOS FICTÍCIOS SOMENTE PARA EFEITOS DIDÁTICOS*

<b>CUSTOS DE VENDAS</b>	
<b>Custo</b>	<b>Total (R\$)</b>
<b>Combustível</b>	R\$ 16.000,00
<b>Pedágio</b>	R\$ 0,00
<b>Uso e consumo</b>	R\$ 1.500,00
<b>Tarifa Financeira</b>	R\$ 900,00
<b>TOTAL CUSTOS</b>	<b>R\$ 18.400,00</b>

	<b>Trimestres</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Unidades para vendas</b>	2967	3056	3148	3242
<b>Custo de Vendas</b>	<b>R\$ 2.967,00</b>	<b>R\$ 3.056,00</b>	<b>R\$ 3.148,00</b>	<b>R\$ 3.242,00</b>

*DADOS FICTÍCIOS SOMENTE PARA EFEITOS DIDÁTICOS*

### 3.2.1.2 ORÇAMENTO DOS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA DIRETA

O orçamento dos custos de mão-de-obra direta, dirá respeito aos gastos necessários com pessoal e expressa relação Homens/Horas, sendo assim, este orçamento está atrelado ao orçamento de vendas e de produção, segundo PADOVEZE e TARANTO (2009), podendo ser determinante para a estimativa da mão-de-obra de vendedores e assistentes técnicos.

<b>Orçamento dos Custos de Mão-de-Obra Direta</b>				
	<b>Trimestres</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Unidades à Produzir</b>	2967	3056	3147	3242
<b>Tempo/Fabricação-Horas</b>	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Horas Totais Necessárias</b>	1483,5	1528	1573,5	1621
<b>Custo/Hora Empregado</b>	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ 8,00
<b>Custo/Total MOD</b>	<b>R\$11.868,00</b>	<b>R\$12.224,00</b>	<b>R\$12.588,00</b>	<b>R\$12.968,00</b>

*DADOS FICTÍCIOS SOMENTE PARA EFEITOS DIDÁTICOS*

### 3.2.1.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS

As despesas administrativas são aquelas inerentes ao funcionamento de qualquer empresa e que fazem parte das despesas departamentais, se subdividem em dois grupos: as despesas administrativas fixas (possuem preço fixo e sequentes) e as despesas administrativas variáveis (são aquelas que sempre variam).

Conforme compreende-se por Padoveze e Taranto (2009),

Entre as despesas departamentais mais comuns estão: energia elétrica, telecomunicações e comunicações, despesas com viagens, estadias e refeições, publicidade, propaganda, brindes, anúncios e publicações e comissões sobre vendas, entre outras.

ORÇAMENTO DE ADMINISTRATIVAS				
Despesas Fixas e Gerais				
	Trimestres			
	1	2	3	4
<b>Aluguéis</b>	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
<b>Salários</b>	R\$ 10.908,00	R\$ 10.908,00	R\$ 10.908,00	R\$ 10.908,00
<b>Pró labore</b>	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
<b>Taxas diversas</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Despesas Gerais</b>	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00
<b>Total Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ 32.658,00</b>	<b>R\$ 32.658,00</b>	<b>R\$ 32.658,00</b>	<b>R\$ 32.658,00</b>

*DADOS FICTÍCIOS SOMENTE PARA EFEITOS DIDÁTICOS*

### 3.2.1.4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO

Em síntese, utilizando de todos os dados e orçamento utilizados até aqui, poderemos realizar a projeção da Demonstração de Resultado, visando obter previsões de receitas, custos e despesas para os próximos exercícios, analisando a necessidade de correção dos orçamentos ou elaboração de estratégias mais eficazes.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO				
	Trimestres			
	1	2	3	4
<b>Receita Total</b>	R\$ 48.172,50	R\$ 66.915,62	R\$ 70.646,16	R\$ 74.584,69
<b>Impostos (5,17%)</b>	R\$ 2.490,52	R\$ 3.459,54	R\$ 3.652,41	R\$ 3.856,03
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 45.681,98</b>	<b>R\$ 63.456,08</b>	<b>R\$ 66.993,76</b>	<b>R\$ 70.728,66</b>
<b>Custo Produtos Vendidos</b>				
<b>Total de Vendas</b>	R\$ 2.967,00	R\$ 3.056,00	R\$ 3.148,00	R\$ 3.242,00
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 42.714,98</b>	<b>R\$ 60.400,08</b>	<b>R\$ 63.845,76</b>	<b>R\$ 67.486,66</b>
<b>Despesas Operacionais</b>				
<b>Vendas e Administrativas</b>	R\$ 10.886,00	R\$ 10.886,00	R\$ 10.886,00	R\$ 10.886,00
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 31.828,98</b>	<b>R\$ 49.514,08</b>	<b>R\$ 52.959,76</b>	<b>R\$ 56.600,66</b>

*DADOS FICTÍCIOS SOMENTE PARA EFEITOS DIDÁTICOS*

Após a elaboração dos orçamentos, podemos conferir a sua eficácia, sendo que, utilizamos dados fictícios próximos ao real apenas para efeitos didáticos, então se fossem utilizados dados reais da empresa, obteríamos projeções de resultados reais que poderiam ser utilizados para a gestão estratégica, possibilitando prever o faturamento, reavaliar as despesas e também se preparar para futuros cenários.

### **3.2.2 ANÁLISE DA CLASSIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA**

Existem muitos tipos de classificações, e para que não haja erros no momento de realizar a apuração, é muito importante que a empresa saiba em qual código se enquadra.

A análise do Simples Nacional é feita sobre uma das tabelas do eSocial, especificamente a tabela 8, que é composta por 18 códigos com 2 dígitos cada, os empresários que optarem pelo Simples Nacional estarão nas classificações 01, 02 e 03 e os que optarem por ser Microempreendedor Individual estarão na 04. O enquadramento correto depende de qual atividade a empresa irá exercer, e com isso o eSocial informará quais serão as contribuições dirigidas. Sobre os códigos enquadrados no Simples Nacional:

- Código 1: a empresa não recolhe o CPP (Contribuição Previdenciária Patronal) sobre a folha de salário, mas como no DAS já são incluídas todas as contribuições em uma guia, acaba recolhendo o CPP sobre a receita bruta;
- Código 2: diferente do anterior, neste há recolhimento do CPP sobre a folha de salário e não sobre a receita bruta, isso é, não é incluso na alíquota do Simples, mas esse código só vale para as empresas enquadradas no anexo IV;
- Código 3: é a junção das duas opções acima, pode haver o recolhimento do CPP pela folha de salário e também pela receita bruta. Se enquadram as empresas que estão localizadas nos anexos I, II, III e V;
- Código 4: aqui se enquadram as empresas que são MEI e o recolhimento é feito somente pela receita bruta sobre 3%. O MEI só é obrigado a estar no eSocial quando estiver funcionário registrado;
- Código 6: neste código se enquadra o setor de agroindústria, pessoas que trabalham com a agricultura e demais ramos relacionados;
- Código 7: para os Produtores Rurais que tenham CNPJ (Pessoa Jurídica);
- Código 8: referente ao Consórcio Simplificado de Produtores Rurais, que se refere à contratação de trabalhadores para atuarem em tempo determinado nas pequenas safras;

- Código 9: feito para Órgãos sem fins lucrativos, destinados a trabalhadores que exercem atividades avulsas;
- Código 10: referente às atividades em que ocorram as movimentações de mercadorias e também as atividades avulsas;
- Código 11: destinado para associações que atuam com o futebol profissional, tendo filial em um determinado estado e que realize outros tipos de atividades esportivas;
- Código 13: desenvolvido para empresas que exercem as atividades de caixa econômica ou banco (que ofereçam financiamentos, créditos e investimentos);
- Código 14: destinado à Sindicatos;
- Código 21: dirige-se a pessoas físicas (PF) que trabalham com atividades econômicas (as que tiverem CNPJ devem utilizar o CEI para que seja vinculado ao CPF);
- Código 22: para trabalhadores que exercem atividades destinadas a si próprio ou para sua família, trabalhando de forma individual;
- Código 60: destinado a diplomatas e demais funcionários, tendo uma carreira ou não, responsáveis por representar um estado;
- Código 70: contrato entre o Brasil e a Ucrânia sobre o uso de veículos a longo prazo;
- Código 80: entidades sem fins lucrativos, de forma gratuita para pessoas carentes ou com alguma deficiência;
- Código 85: órgãos em comum que trabalham sobre um estado para fazer o bem;
- Código 99: entidade composta por um ou mais integrantes como pessoas físicas, que irão prestar serviços como empresas e etc;

Feita esta análise de códigos, pode se ter o resultado para prever qual será a alíquota responsável pela sua empresa, para que seja possível recolher o imposto.

A empresa Hortifruti do Bairro é uma empresa enquadrada no Simples Nacional e está sendo tributada no anexo I, referente à atividade de comércio, lembrando que neste anexo podem ser realizados os dois recolhimentos.

De acordo com o Jusbrasil (2020),

Para que algo seja tributo, é preciso que seja antes receita pública. Não se pode integrar a espécie quando não se integra o gênero. Dinheiros recolhidos não para ter ingresso no tesouro público, mas para, nos cofres de uma instituição autônoma, se mesclaram com dinheiros vindos do erário e resultarem afinal na formação do patrimônio do trabalhador: nisso o Supremo não viu natureza tributária, como, de resto, não viu natureza de finanças públicas.

Conforme dito acima, o recolhimento tributário é feito sobre as vendas e prestações de serviços, mas para efetuar o recolhimento, o dinheiro vindo desses resultados tem que ser movimentado pela conta jurídica, se a pessoa movimentar o lucro pela sua conta física a Receita Federal não reconhecerá esse dinheiro como uma entrada de resultados prestados.

### **3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS**

A gestão estratégica é a maneira de gerenciar e administrar os recursos da empresa relacionados aos tributos, cuidando para que todos os processos estejam dentro da legislação tributária.

Através desse modelo de gestão é possível identificar qual o melhor regime tributário para a empresa, precificar corretamente os produtos ou serviços, compreender os tributos cobrados por fornecedores e benefícios tributários presentes em determinados produtos e serviços.

#### **3.3.1 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO**

No Brasil existem três regimes tributários, dos quais, cada empresa tem o direito de escolher qual é melhor para o próprio negócio. Então, através de estudos e estratégias sobre os regimes tributários e como cada um funciona melhor para cada empresa de diferentes segmentos, é possível traçar um planejamento dentro de sistemas legais para as empresas que visam diminuir o pagamento de tributos.

Para isso é necessário analisar todo o contexto da empresa, o segmento que atua, a proporção que desenvolve e atende e faturamento e despesas atuais e futuras, para que assim se possa elaborar, de maneira lícita, o planejamento tributário.

O planejamento tributário é um direito e dever legal determinado pelo artigo 153 da Lei no 6.404/1976, que prevê o seguinte: “O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios.”

##### **3.3.1.1 SIMPLES NACIONAL**

O regime tributário Simples Nacional é voltado para as micro e pequenas empresas, assim como os microempreendedores individuais (MEI), por conta de ser um sistema simplificado que unifica todos os impostos em apenas um, o que tende a reduzir a burocracia e os custos dos pequenos empresários. A empresa para se enquadrar no Simples Nacional deve estar dentro de muitas normas que a lei impõe, uma delas é a receita bruta seja igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 a cada ano calendário, isto é dentro das especificações de porte de cada empresa.



### 3.3.1.2 LUCRO PRESUMIDO

O Lucro Presumido é o regime tributário que o governo presume a alíquota de imposto da empresa enquadrada, essa alíquota é definida a partir do segmento de cada empresa. O faturamento anual das empresas cadastradas nesse sistema deve ser igual ou inferior a R \$78 milhões.

### 3.3.1.3 LUCRO REAL

No Lucro Real o imposto pago pela empresa é definido a partir do lucro do resultado do exercício do período analisado. As empresas registradas nesse sistema faturam acima de R\$78 milhões na receita bruta anual.

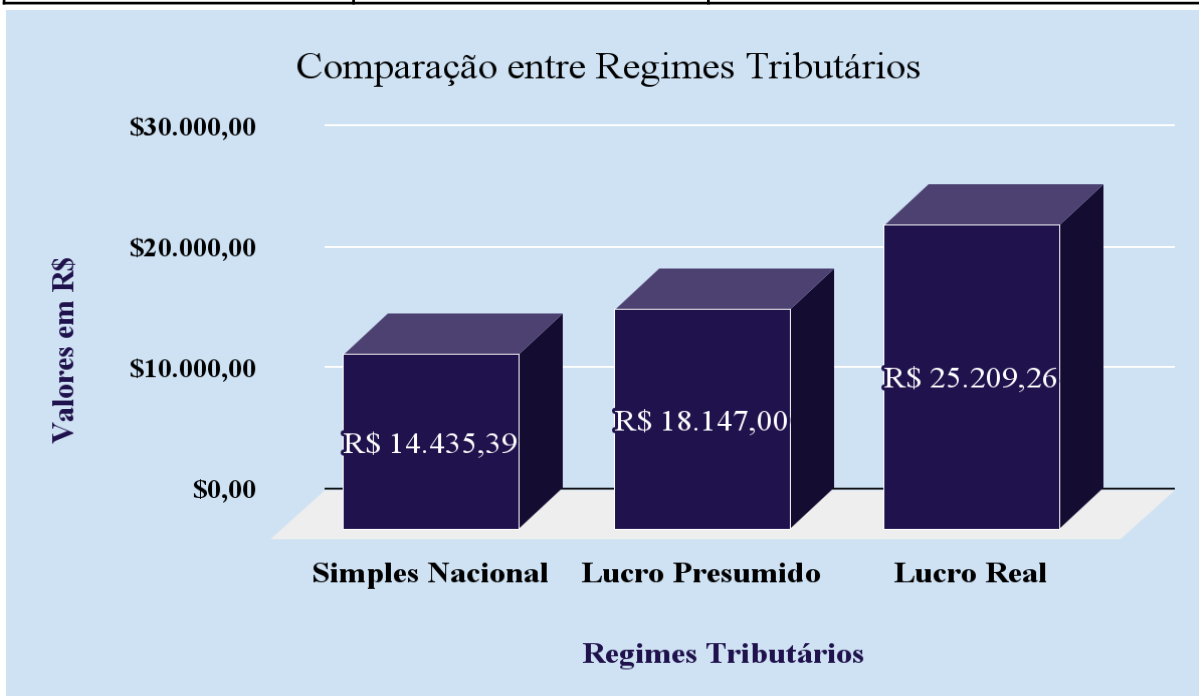
## 3.3.2 PROJEÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA EM CADA REGIME TRIBUTÁRIO

Ao projetar e analisar o Planejamento Tributário para a empresa estudada, é possível obter o resultado de que a organização já está cadastrada no regime tributário que gera menores valores de impostos. O cálculo foi realizado com base nos valores projetados nos Orçamentos que constam no tema 3.2. Neste não foi utilizado ICMS, isto porque, o valor de imposto sobre os poucos itens que possuem a tributação é muito pequeno e não gera diferenças significativas na análise.

		Simplex Nacional	Lucro Presumido				Lucro Real				
		DAS	PIS	COFINS	IRPJ	CSLL	CPP	PIS	COFINS	IRPJ	CSLL
Mês	Faturamento	5,17%	0,65%	3%	15%	9%	27%	1,65%	7,60%	15%	9%
Jan	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	-	-	981,72	-	-	-	-
Fev	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	-	-	981,72	-	-	-	-
Mar	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	837,64	753,88	981,72	-	-	3.938,95	2.363,37
Abr	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	-	-	981,72	-	-	-	-
Mai	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	-	-	981,72	-	-	-	-
Jun	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	837,64	753,88	981,72	-	-	3.938,95	2.363,37
Jul	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	-	-	981,72	-	-	-	-
Ago	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	-	-	981,72	-	-	-	-
Set	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	837,64	753,88	981,72	-	-	3.938,95	2.363,37
Out	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	-	-	981,72	-	-	-	-
Nov	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	-	-	981,72	-	-	-	-
Dez	R\$ 23.267,88	R\$ 1.202,95	-	-	837,64	753,88	981,72	-	-	3.938,95	2.363,37
Total Geral	R\$ 279.214,59	R\$ 14.435,39	-	-	3.350,58	3.015,52	11.780,91	-	-	15.755,79	9.453,47
<b>Total Por Regime</b>		<b>R\$ 14.435,39</b>	<b>R\$ 18.147,00</b>				<b>R\$ 25.209,26</b>				
<b>Porcentagem</b>		<b>5,17%</b>	<b>6,50%</b>				<b>9,03%</b>				

*DADOS FICTÍCIOS SOMENTE PARA EFEITOS DIDÁTICOS*

<b>PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO</b>		
<b>Simple Nacional</b>	<b>Lucro Presumido</b>	<b>Lucro Real</b>
R\$ 14.435,39	R\$ 18.147,00	R\$ 25.209,26
5,17%	6,50%	9,03%



*DADOS FICTÍCIOS SOMENTE PARA EFEITOS DIDÁTICOS*

### **3.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPLIANCE**

Nesta unidade, são desenvolvidos temas a respeito de como adotar a melhor estratégia para sua empresa, isso porque, se pragmatiza sobre o valores da empresa e a necessidade de segui-los para alcançar a identidade empresarial e garantir o motivo de seu funcionamento, além de se apresentadas análises dos Ambientes Interno e Externo que impactam diretamente no desenvolvimento da empresa.

#### **3.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

No ambiente externo, os fatores a se levar em consideração são aqueles que a empresa não tem controle sobre, como o clima, crises econômicas, entre outros; basicamente os que não são causas dos empresários.

Em relação ao ambiente externo da empresa Hortifruti do Bairro, a maior dificuldade se encontra no clima, como por exemplo, se chover, fizer calor, gear, afetará diretamente a qualidade do produto, conseqüentemente incidindo sobre seu valor.

Uma solução que a empresa tenta utilizar nesse cenário é oferecer algum produto ao invés de outro, substituindo o produto e não a qualidade.

Para o hortifruti realizar as entregas nas empresas, o preço se fixa para a empresa no prazo de 1 mês devido ao acordo entre as partes, o que também é uma dificuldade, pois o Ceasa oscila o preço diariamente.

Outro fator externo que prejudicou a empresa foi a alta da gasolina e a alta da manutenção dos veículos, já que são itens indispensáveis para fazer a entrega de seus produtos.

A pandemia para a empresa, não afetou de forma negativa, por ser do ramo alimentício continuaram com o funcionamento assim como as empresas que eles realizam as entregas.

Segundo o site AgroEmDia, além da qualidade, a alta umidade tende a diminuir a produtividade e levar a perdas, o que, por sua vez, causa prejuízos no campo, mesmo diante de possíveis altas nos preços, por conta da menor oferta. O clima desfavorável (com excesso ou falta de chuvas) também aumenta a necessidade de intensificação de cuidados fitossanitários preventivos e, conseqüentemente, amplia o custo médio de produção, que já está elevado por conta da forte valorização dos insumos.)

#### **3.4.1.1 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE**

O macro ambiente diz respeito a todos os fatores que estão fora do nosso controle, ou seja, fatores econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, etc, de escala mundial, forças externas que impactam diretamente no ambiente empresarial, sendo assim, as organizações devem estar atentas aos movimentos do macroambiente, pois a partir de então, é possível identificar futuras ameaças e formular estratégias para que as mesmas impactem as atividades da forma mais leve possível, e da mesma forma prever oportunidades, visando aproveitá-las ao máximo e eficientemente. Segundo Tavares (2007), “toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais como os sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos, sociais, ambientais, entre outras”.

Dessa forma, faz-se necessário que realizemos esta análise para o contexto do Projeto de Consultoria, a seguir serão abordadas as tendências para as forças externas do macroambiente:

- **Fatores Econômicos**

**Brasil**

	IPCA	PIB	Selic
2022	6,40%	2,39%	13,75%
2023	5,17%	0,50%	11,25%

Relatório Focus, 12/09/22.

Segundo os dados divulgados pelo Relatório Focus, podemos inferir que são boas as notícias, isso porque o IPCA (índice que metrifica preços para famílias de 1 a 40 salários mínimos) está em redução há várias semanas, ou seja, com a sua redução o poder de compra do consumidor aumenta, podendo-se esperar um aumento nas vendas. Dado que a previsão para 2023 é de que a inflação chegue a 4,5%, assegurado pelo ministério da Economia.

O PIB apresenta um superávit nas projeção para 2022 e 2023, sendo que, semana a semana a previsão de crescimento para 2022 vem aumentando, e espera-se que haja um crescimento de 2,5% para 2023, previsto pela equipe econômica. Sendo assim, o cenário é favorável às empresas brasileiras.

E quanto à Taxa Selic, não são esperados reajustes para 2022, enquanto para 2023, espera-se que a taxa tenha uma redução de 2,5%, ficando na casa dos 11,25%. Consistindo a Selic na taxa de juros básica brasileira, as instituições financeiras tendem a reduzir as demais taxas, significando que o crédito pode ficar mais acessível e haver um leve aumento da inflação, impactando nos preços, mas nada que vá interferir no crescimento da demanda de produtos e serviços.

Em síntese, o cenário apresentado será uma grande oportunidade de crescimento para as organizações, visto que, é necessário que se tracem objetivos e estratégias para que possam se beneficiar deste quadro otimista, justificado pelas expectativas contidas no Focus.

**Mundo**

Em contrapartida ao que se projeta do cenário econômico no Brasil, um estudo do Banco Mundial, espera que grandes economias globais entrem em recessão, visto as grandes retrações das economias de EUA, China e da Zona do Euro.

Os bancos centrais de todo o mundo estão aumentando as taxas de juros em virtude da alta inflação ocasionada pela pandemia, pela guerra da Rússia e Ucrânia, e recentemente, pela reforma tributária proposta pela nova premiê do Reino Unido, que fez com que as bolsas europeias despencassem.

Espera-se que a inflação mundial alcance os 5% em 2023, mais do que a média dos cinco anos anteriores à pandemia, e que os bancos centrais aumentem as taxas de juros em até dois pontos percentuais. Juntamente com o mercado sensível, pode ocasionar a desaceleração e retração do PIB mundial, sendo necessário então atenção às famílias de baixa renda, criação de políticas públicas e planos orçamentários de médio prazo e o resgate dos que estão desempregados, para então fomentar e reaquecer a economia mundial, segundo Mariana Cerrati do Banco Mundial Brasil.

- **Fatores Políticos**

- Brasil**

- O cenário político no Brasil e em todo o globo, se encontra em uma conjuntura de extrema polarização e estresse, isso porque no Brasil, estamos em época de eleições com dois candidatos opostos e com grandes aversões um pelo outro.

- Tendo em vista a prorrogação para o segundo turno e um resultado diferente do que mostravam as pesquisas eleitorais, criou-se um cenário de alerta para investidores e para o mercado financeiro, sendo que as chances de reeleição desses candidatos juntamente com a possibilidade de privatização de empresas estatais, fez com que ações de estatais do estado de São Paulo decolassem, como foi o caso da empresa de saneamento paulista SABESP, que teve um aumento em suas ações por volta dos 16,5%, segundo análise da CNN Business.

- Ou seja, qual for o resultado das eleições estaremos diante de um dos cenários políticos mais sensíveis já visto no país, onde a ocupação das cadeiras das câmaras estaduais e federais, do senado federal e dos governos estaduais, encontram-se equiparadas entre representantes de direita e esquerda, assim como os presidenciáveis ao segundo turno. Sendo assim, o candidato eleito ao Palácio do Planalto terá de conduzir seu governo de forma estratégica e com muito diálogo, a fim de acalmar os ânimos na política brasileira, buscando reaquecer a economia, solucionar problemáticas sociais e destacar o Brasil no cenário de economias mundiais.

- Mundo**

- Assim como no Brasil, a política ao redor do globo segue as mesmas premissas observadas em nosso país, sendo um cenário estressado e polarizado, precedido principalmente pelo combate entre Rússia e Ucrânia, que chega ao seu ápice de excitação

visto até agora, onde Rússia pressiona civis de territórios novamente anexados a sua extensão a adotarem cidadania russa, e Ucrânia pressiona a OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte) a adesão do país ao tratado, que conta com economias europeias -antigas integrantes do Pacto de Varsóvia, antes da dissolução da União Soviética- e EUA e Canadá - antigas colônias destas nações-. A tensão acontece, devido ao passado entre EUA e a antiga URSS com a Guerra Fria, e apesar de cessado, este conflito perdura até os dias atuais de forma discreta e nos bastidores, assim como observado entre Rússia e Ucrânia.

Tomando para análise toda essa tensão, pode-se perscrutar que os bastidores desse conflito, tem se estendido a economias de outros continentes, assim como visto na Ásia nesta última semana, onde a Coreia do Norte lança um míssil sob o Japão, que responde a esta ofensiva com realização de exercícios militares juntamente com EUA.

Considerando todos os elementos citados, infere-se que o passado de tensão das economias mundiais começa a espelhar-se na contemporaneidade, interferindo na economia mundial e possibilitando o vislumbre de uma guerra nuclear entre potências. O ano de 2022 foi e segue sendo abarrotado de fatos históricos e crises sociais, tudo isso corrobora com as previsões de recessão das grandes economias, alta da inflação e taxas de juros e o estresse do mercado financeiro.

- **Fatores Tecnológicos**

- Brasil/Mundo**

A chegada da tecnologia de rede 5g era uma das mais esperadas para 2022, isso porque essa tecnologia é um grande salto evolutivo e promove uma conexão super veloz, permite uma maior quantidade de usuários conectados, além de aumentar drasticamente o uso da bateria de aparelhos rádio receptores e ser mais sustentável ao meio ambiente, pois devem consumir 90% menos energia que a rede 4g. Essa nova geração permitirá o surgimento de novas tendências ou o avanço significativo de outras já existentes para o ano de 2023.

Uma dessas tecnologias é a inteligência artificial, que se trata de uma tendência cada vez mais presente no nosso cotidiano, possibilitada por essa conexão e respostas mais rápidas e integradas, é um sistema computadorizado que visa simular comportamentos humanos partindo de uma base dados e promete revolucionar o mercado de trabalho e funcionamento das empresas.

Surgindo de forma paralela mas conectada a inteligência artificial, podemos citar a internet dos comportamentos, que se trata da análise do comportamento de clientes para entender como, quando e por que, as pessoas utilizam da internet para tomar decisões de compra. Essa tecnologia promete ajudar empresas a decifrar comportamentos dos clientes nas

redes sociais, promover experiências de usuário personalizadas e interagir com os clientes em tempo real.

Há uma previsão para o fortalecimento da NFTs (tokens não fungíveis), que são ativos digitais que pertencem a um blockchain (livro contábil do mundo cripto) e não podem ser clonados, visto que, funcionam como um certificado de autenticidade digital. Esses ativos, em sua grande maioria, são obras de arte digitais e o aumento crescente de negociações desse tipo de ativos, se dá pelo aumento constante da demanda de arte digital e pela popularização do mercado de criptomoedas.

Por último, há a solicitação do Metaverso, que se trata do mundo virtual com experiências imersivas que prezam a realidade virtual e aumentada, tendo o intuito de conectar cada vez mais pessoas para que nesse mundo virtual, possam trabalhar ou jogar juntas. Essa tendência se impulsionou na pandemia, com o grande aumento pela procura de games virtuais e também pelo imenso de grandes marcas em investir nesse potencial de mercado com internet exclusiva e também pelo crescente número de pessoas em regime de teletrabalho, isso tudo segundo um artigo da Tech WireLabo, site de tecnologia japonês.

- **Fatores Sociais (Comunicação, Redes Sociais e Marketing)**

- Brasil/Mundo**

- Para os temas que englobam a sociedade, para 2023 podemos esperar uma grande evolução na forma como as empresas irão conduzir seu planejamento estratégico, '[...] mais de 50% dos empresários pretendem focar na construção de novos modelos de negócios digitais em 2023, adaptando seu ecossistema, cadeia de valor e plataforma de marca para ter mais sinergia e evitar falhas, crises e danos reputacionais', Global Interconnection Index - GXI (2022).

- O chamado marketing 5.0, é visto como uma das tendências para captar o consumidor em 2023, diferentemente do que estamos acostumados a ver, ele possui em seu cerne características como 'ágil', 'preditivo' e 'data driven', o que significa que ao invés de entregas demoradas e longas planilhas e projetos, opta-se pelos ciclos ágeis onde os gestores desenvolvem produtos e serviços baseados em insights dos consumidores, utilizar de dados para prever comportamentos dos consumidores (assim como na internet dos comportamentos) e todos os novos conteúdos e campanhas devem basear-se em dados e análises estratégicas.

- Espera-se também que cada vez mais mídias de áudio, como podcast, e vídeos curtos e verticais (relacionado ao aplicativo TikTok), ganhem espaço no cotidiano do consumidor, devido a tecnologia dos algoritmos utilizados pelas mídias sociais. Em contrapartida, deve-se estar atento ao movimento dos consumidores de reivindicar a maneira como as mídias sociais

utilizam seus dados em favor das empresas que buscam esses clientes, “[...] enquanto o Google trabalha para retirar o cookies de rastreamento até 2023, o futuro da publicidade social ainda precisa ser definido. Para as marcas, isso significa aprender a equilibrar a necessidade de serviços personalizados, consentimento e conformidade. Embora o ‘futuro sem cookies’ pareça ser brilhante para anunciantes, bons editores e consumidores, aqueles que têm lucrado com a coleta de dados invasivos de privacidade dos usuários precisarão repensar sua estratégia”, Hootsuite e Talkwalker (2022). reividicação

- **Fator Ambiental**

- **Brasil**

O meio ambiente no Brasil se atrela a força externa Política, isso porque a tendência muda dependendo de qual governante for eleito ao palácio do planalto. No governo de Jair Bolsonaro, verbas do Ministério do Meio Ambiente foram reduzidas, o garimpo ilegal, o processo de grilagem, o desmatamento e as ofensivas e ameaças a povos indígenas sofreram um grande aumento, visto que, menos de 3% dos alertas de desmatamento foram fiscalizados em 4 anos de governo, um número extremamente baixo.

Desta forma, pode-se identificar duas tendências totalmente opostas, sendo que, o candidato Luís Inácio Lula da Silva, defende em suas propostas de governo, a fiscalização da amazônia, o estímulo do agronegócio de forma inteligente e a reduzir o desmatamento e a proteção aos povos indígenas, enquanto o atualmente presidente Jair Bolsonaro, se encontra na via totalmente oposta a essas premissas.

Conclui-se então, que o cenário Ambiental para 2023 ainda é incerto, porém só em 2022, sob ameaça de ser o último ano de governo de Jair Bolsonaro, o desmatamento na Amazônia nos 5 primeiros meses do ano, alcançou um aumento de 7,9%, sendo o maior desmatamento deste período dos últimos 15 anos, segundo dados do Inpe (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais), como uma forma de “despedida” do governo Bolsonarista.

- **Mundo**

Em Glasgow no Reino Unido, houve a Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas de 2021 (COP-26), uma reunião para completar o livro do Acordo de Paris, as metas definidas para os 198 países participantes foram:

- obrigação em informar detalhadamente as emissões de gases do efeito estufa até 2024 para a elaboração de planos mais efetivos;
- países desenvolvidos deverão dobrar, em 2025, os recursos destinados para a adaptação às mudanças climáticas;



- foi realizada uma série de tratados setoriais paralelos sobre florestas, carvão, transporte e metano;
- estabelecimento de novas regras para o mercado de carbono, onde os países que não alcançarem suas metas poderão comercializar créditos de carbono com outros países, abrindo uma grande expectativa para o Brasil devido a Amazônia;
- redução do uso desenfreado do carvão como fonte energética (sendo o carvão um dos maiores emissores de GEE), visto como uma frustração, pois será necessária a eliminação do uso desse recurso.

A próxima reunião (COP-27), ocorrerá no começo de novembro e terá como um dos principais focos a criação de um mecanismo de financiamento de perdas e danos, que ficou de fora do texto final da COP-26, e também, os países deverão explicar como as suas políticas e planos realizados depois da COP-26 estão alinhados com os objetivos de limitar o aquecimento global, conforme estabelecido pelo Acordo de Paris, segundo o Clima Info, a Organização das Nações Unidas (ONU) e o Ministério do Meio Ambiente.

#### **3.4.1.2 ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE OU AMBIENTE DE NEGÓCIOS**

A análise de Microambiente aborda temas específicos do segmento de mercado ao qual a empresa está inserida, tais como os principais clientes, principais fornecedores, principais concorrentes, potencial de entrada de novos concorrentes, possibilidade de desenvolvimento de produtos substitutos, etc.

Esta análise é uma execução de constatar as oportunidades e ameaças que podem interferir na atuação da empresa, no acatamento da sua missão e na aptidão em atingir as metas destinadas.

As forças que compõem o microambiente, segundo Chaston (1992), são compostas pelos agentes: empresas, clientes, concorrentes, fornecedores e intermediários de marketing.

Ao entender o microambiente, a empresa Hortifruti do Bairro tem como principais clientes os moradores do bairro a qual está inserida, sendo a maioria mulheres, porém em relação à distribuição para empresas, o qual é seu maior forte, as principais clientes são Línea (empresa de soluções em alimentação, prestando serviços em refeitórios para os funcionários de empresas), Sodexo (empresa de vale alimentação) e Ondina (fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para empresas).

A precedência dos fornecedores é um fragmento muito importante para o sucesso de um negócio. Afinal, é a qualidade do produto e a satisfação dos clientes que vai assegurar a sustentabilidade e a continuação da empresa. Com isso, através de produtores rurais e também por revendedores do Ceasa (empresa estatal ou de capital misto que centralizam a

comercialização de produtos hortifrutigranjeiros no atacado) que a empresa possui seus produtos, enquanto o setor de bebidas e alimentos são fornecidos por revendedores que visitam semanalmente a loja.

### **3.4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO**

A análise do ambiente interno compreende os pontos fracos e fortes da empresa em questão. Através desta análise conseguimos levantar pontos sobre um benefício competitivo utilizando e intensificando suas forças para alavancar sua participação no mercado de trabalho.

Para Certo e Peter (2010, p. 34), “o ambiente interno é aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração... são os componentes que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis”.

Com isso, fazendo uma análise interna sobre o ambiente da empresa é perceptível que seus pontos fortes são através do atendimento focado no cliente e na qualidade de seus produtos do hortifrutigranjeiros. Outro ponto forte da empresa é seu trabalho com distribuição para empresas, onde os principais clientes são Línea , Sodexo e Ondina.

Todavia, toda empresa tem seu ponto fraco, sendo assim o Hortifruti do Bairro tem como desvantagem o preço alto por conta da qualidade elevada do seu produto, sendo que, outras empresas oferecem um preço mais baixo para captar o cliente portanto entregam produtos de qualidade inferior para os clientes, na intenção de cobrir os preços. A falta de marketing dentro da empresa também é uma atenção que deve ser levada em conta, onde tem-se que reforçar o investimento em propagandas.

Portanto, a empresa Hortifruti do bairro tem como oportunidade o investimento na distribuição para clientes grandes, focando assim, na cozinha industrial dessas empresas onde ela pode fornecer seu produto.

### **3.4.3 ANÁLISE SWOT OU FOFA**

O modelo de análise SWOT (ou FOFA), cuja suas siglas são as iniciais das palavras em inglês “Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats” que em português significam: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. O método do SWOT analisa os pontos fortes e fracos da empresa.

Como afirma Orlickas (2012),

Os pontos fortes e fracos correspondem à análise do ambiente interno da organização e são aqueles que estão sob controle, mas que influenciam de forma positiva ou negativa na performance do ambiente organizacional e de seus colaboradores.

Após realizar a análise e identificar os pontos marcantes da organização, é possível realizar estratégias e planejamentos mais precisos em relação a real situação da empresa, assim aumentando a possibilidade de sucesso nas mudanças.

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ambiente Interno</b>	Atendimento ao cliente Qualidade dos produtos	Preço elevado Déficit em marketing
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Ambiente Externo</b>	Demanda crescente de cozinhas industriais na região	Preços competitivos

### 3.4.4 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A formulação de estratégias tem por objetivo promover uma reflexão de como a empresa pode utilizar suas potencialidades para explorar as oportunidades do mercado, buscando uma mudança de posicionamento para o futuro, se necessário e ainda refletir sobre decisões que podem auxiliar a empresa a evitar ou minimizar os impactos das potenciais ameaças às quais ela está exposta.

Para Goold e Campbell (1998, apud PORTER e MONTGOMERY, 1998) não existe uma maneira única de formular estratégias para todas as organizações. Ao contrário, a melhor maneira é variável de acordo com as características do negócio e suas necessidades.

Sendo assim, fortalecer o relacionamento com os clientes mais lucrativos é um ponto importante, como por exemplo: estar disposto a atender as necessidades, ouvir, manter contato e etc. Esta estratégia garante a fidelidade dos consumidores, levando ao aumento de compras e indicações a terceiros.

A empresa deve estar preparada para as forças externas também, visto que, as forças com que mais se deve cuidar são a Econômica e a Política, isso porque a economia brasileira possui previsão de crescimento para 2023, mas por semanas seguidas especialistas vem reduzindo esse percentual de crescimento, visto a previsão de uma grande recessão das grandes economias mundiais, então apesar de ser um cenário favorável para o Brasil, essa recessão pode arrastar o Brasil para números ainda menores, e quanto ao cenário político, deve-se traçar modelos de vendas para qual for que seja o novo governo, pois assim, a empresa estará preparada para qualquer que seja o cenário.

E também, para a força social, levando em consideração que a empresa aceite aderir ao marketing, seria interessante que este já fizesse parte no marketing 5.0, que é realizado de forma mais rápida, focando na experiência do cliente e na motivação para que ele realize a compra.

## 4. CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento do Projeto de Gestão Estratégia, podemos mensurar a importância de se analisar e saber aplicar as técnicas adequadas para o desenvolvimento de uma empresa e também para o que ocorra o seu pleno funcionamento, destacando pontos como:

- Estar atualizado sobre mudanças legislativas que sejam inerentes ao funcionamento da empresa;
- Compreender a importância dos orçamentos e como eles podem colaborar para o desenvolvimento econômico da empresa, sendo que, os dados utilizados neste devem ser reais e fidedignos, já que são os pilares para a elaboração e projeção dos Orçamentos, e uma vez que utilizados dados incorretos as consequências podem ser desastrosas;
- Ter um planejamento tributário adequado é essencial, pois sendo esta uma área complexa, existem diversos mecanismos que podem atribular o recolhimento de impostos e resultar em gastos desnecessários ou até mesmo problemas com a Receita Federal;
- Analisar o micro e macroambiente, compreender quais são as vantagens e desvantagens que possui em relação ao seu concorrente e saber como situar sua empresa no mercado em que atua, são práticas essenciais para a elaboração de estratégias que irão colaborar desde a tomada de decisões e aprimoramento do negócio, até movimentos de mercado que possam ser prejudiciais à instituição;

Com o conhecimento sobre esses aspectos, foi possível desenvolver uma análise detalhada sobre a empresa hortifruti do bairro e concluiu-se que:

- sugere-se que a empresa altere seu foco, sendo que, a maioria das vendas do hortifruti são para as cozinhas industriais, e como foi dito pela empresária, há uma demanda cada vez maior em Poços de Caldas, então focar nessas cozinhas pode ser mais vantajoso que manter as entregas do Hortifruti no próprio bairro.
- Necessita-se investir no marketing da empresa, pois é que alavanca as vendas e que colabora com a captação do cliente.
- As despesas precisam ser avaliadas e analisadas quanto ao seu grau de importância, devido ao orçamento de despesas administrativas realizado com dados próximos ao real, as despesas se apresentaram muito elevadas.

- A contabilidade da empresa deve ser estruturada, de forma que os dados contábeis são imprescindíveis para que a empresa possua saúde financeira, e também, para que possam ser feitas análises do desempenho da empresa, como por exemplo seu Fluxo de Caixa, a elaboração de Balanços Patrimoniais, análises de indicadores inerentes ao exercício da empresa, projeções de faturamento, etc.

## REFERÊNCIAS

A Análise da Utilização do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Gestão Industrial.

Disponível em: [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org). Acesso em: 30/09/22.

Alvará de funcionamento: Entenda e tire todas as dúvidas sobre o documento. Disponível em:

[www.contabilizei.com.br](http://www.contabilizei.com.br). Acesso em: 04/10/2022.

Análise Macro Ambiente. Disponível em: [www.jornalcontabil.com.br](http://www.jornalcontabil.com.br). Acesso em: 09/09/22.

Análise e Entendimento dos Orçamentos. Disponível em: [www.news.contabilivre.com.br](http://www.news.contabilivre.com.br).

Acesso em: 09/09/22.

Banco Mundial: Economia global pode entrar em recessão em 2023. Disponível em:

[www.news.un.org](http://www.news.un.org). Acesso em: 21/09/2022.

CERTO, Samuel C. et al. Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. p. 34.

CHAVES, Francisco Coutinho. Planejamento Tributário na Prática - Gestão Tributária Aplicada, 4ª edição. Atlas, 04/2017, página 3.

Classificação tributária. Disponível em: <https://www.soc.com.br/>

[http://suporte.quarta.com.br/LayOuts/eSocial/Tabelas/Tabela\\_08.htm](http://suporte.quarta.com.br/LayOuts/eSocial/Tabelas/Tabela_08.htm) Acesso em: 03/09/2022.

Clima prejudica a produção brasileira de hortaliças e frutas. Disponível em:

[www.agroemdia.com.br](http://www.agroemdia.com.br). Acesso em: 04/10/2022.

COP-26: o que ficou decidido na conferência climática?. Disponível em:

[www.summitagro.estadao.com.br](http://www.summitagro.estadao.com.br). Acesso em 10/10/22.

DE AGUIAR, WILLEN REGIS BERNARDO. A importância da análise do macroambiente para uma organização. UniCEUB Brasília/DF, Dezembro de 2009.

Definição de Tributos e suas espécies. Disponível em:

[www.douglasduartemoura.jusbrasil.com.br](http://www.douglasduartemoura.jusbrasil.com.br). Acesso em: 30/09/2022.

Desmate acelera no Brasil sob receio de maior fiscalização em 2023, dizem especialistas.

Disponível em: [www.folha.uol.com.br](http://www.folha.uol.com.br). Acesso em 10/10/22.

ORLICKAS, ELIZENDA, “Modelos de Gestão das teorias da administração à gestão estratégica”, 2012, 1ª edição.

PADOVEZE, LUIS C e TARANTO, FERNANDO C. Orçamento Empresarial:novos conceitos e técnicas, Person Education do Brasil, 2009, 1 e, pág 111 à 185.

PORTER, E. M., MONTGOMERY, C. A., Estratégia, A busca da vantagem competitiva para. 18. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501p. Acesso em 14/10/22

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Tendências de comunicação, redes sociais e marketing 2023. Disponível em:

[www.pt.linkedin.com](http://www.pt.linkedin.com). Acesso em 07/10/22.

Tendência Tecnológicas 2023.Disponível em:[techwirelabo.com](http://techwirelabo.com). Acesso em 03/10/22.