

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
CÂMPUS DE SÃO LUIZ GONZAGA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KETLEN PINTO DA SILVA FONSECA**

**FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA PARA MICRO EMPRESA  
FAMILIAR**

**SÃO LUIZ GONZAGA – RS**

**2022**

**KETLEN PINTO DA SILVA FONSECA**

**FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA PARA MICRO EMPRESA  
FAMILIAR**

**Relatório Final elaborado e apresentado na disciplina de Estágio de Conclusão de Curso II - A, Curso de Administração, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Câmpus de São Luiz Gonzaga.**

**Orientador: MSc. Alceu de Oliveira Lopes**

**Co-orientadora: Luciane de Oliveira**

**SÃO LUIZ GONZAGA – RS**

**2022**

**KETLEN PINTO DA SILVA FONSECA**

**FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA PARA MICRO EMPRESA  
FAMILIAR**

**Relatório Final elaborado e apresentado  
na disciplina de Estágio de Conclusão  
de Curso II - A, Curso de Administração,  
Departamento de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Regional  
Integrada do Alto Uruguai e das  
Missões – Câmpus de São Luiz  
Gonzaga.**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>o</sup>. MSc. Alceu de Oliveira Lopes**  
**Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões**

\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>a</sup> Luciane de Oliveira**  
**Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões**

\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>o</sup>. Leonardo Farias**  
**Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões**

Dedico este trabalho à minha filha, minha Mariah, é de você que tiro forças pra seguir, é em você que me inspiro, e que me fortaleço. Dedico este trabalho ao meu filho Victor, você é inteligente, você é entusiasta, você me faz sorrir nos piores dias, e eu tenho um orgulho gigante de ser sua mãedrastra, eu amo vocês. E a você meu amor, meu Hellren, é claro, obrigada pelo apoio e incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, agradeço pela vida, pelo intelecto, pelas oportunidades, ao meu esposo agradeço pelo apoio, pela fé, pelo amor, aos meus pais agradeço pelo tempo, muitas vezes dado sem cobrança, aos meus professores, agradeço pelo conhecimento, pelos impulsos, aos meus filhos agradeço pela inspiração.

*“No desespero, até galinha voa”.*

(Valdemir Fonseca)

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Princípios básicos da administração .....	19
Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow .....	24
Figura 3 - Planilha Inventário de Estoque .....	37
Figura 4 - Página inicial no site <a href="http://www.nfe.fazenda.gov.br">www.nfe.fazenda.gov.br</a> .....	38
Figura 5 - Localização da Chave de 44 números no Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica. ....	39
Figura 6 - Página de pesquisa da NFE pela chave de 44 dígitos numéricos do DANFE. ....	39
Figura 7 - Página da Nota Fiscal Eletrônica correspondente a chave DANFE pesquisada. ....	40
Figura 8 - Aba "Produtos e Serviços" da NF-e .....	41
Figura 9 - Planilha de Entrada de Mercadorias .....	41
Figura 10 - Planilha de Saída de Mercadoria .....	42
Figura 11 - Calendário de Contas a Pagar .....	43
Figura 12 - Ficha de cliente. ....	44
Figura 13 - Ficha de controle de crediário. ....	45
Figura 14 - Fluxo de Caixa .....	46
Figura 15 - Fluxo de caixa previsto e realizado. ....	47
Figura 16 - Demonstrativo de Resultado do Exercício. ....	48
Figura 17 - Análise Vertical. ....	50
Figura 18 - Análise Horizontal .....	51
Figura 19 - Representatividade dos itens no estoque .....	53
Figura 20 - Classificação das contas.....	54
Figura 21 - Custos e despesas.....	55
Figura 22 - Preço calculado.....	55

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Principais teorias administrativas e seus principais enfoques.....	15
Quadro 2 - Etapa 1 do plano de ação - Planilha de entrada de mercadorias.....	60
Quadro 3 - Etapa 2 do plano de ação - Planilha de saída de mercadorias. ....	60
Quadro 4 - Etapa 3 do plano de ação - Planilha de inventário de Estoque .....	61
Quadro 5 - Etapa 4 do plano de ação - Formação de preço. ....	61
Quadro 6 - Etapa 5 do plano de ação - Fluxo de caixa .....	62
Quadro 7 - Etapa 6 do plano de ação - Fluxo de caixa previsto e realizado .....	63
Quadro 8 - Etapa 7 do plano de ação – Demonstrativo de resultado de exercício....	63
Quadro 9 - Etapa 8 do plano de ação - Calendário de contas a pagar .....	64
Quadro 10 - Etapa 9 do plano de ação - Análise vertical e horizontal.....	64
Quadro 11 - Etapa 10 do plano de ação - Ficha de cadastro de cliente.....	65
Quadro 12 - Etapa 11 do plano de ação - Ficha de crediário de cliente.....	65



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Questão da Pesquisa .....	10
1.2 Objetivos .....	11
1.4 Delimitação do trabalho .....	12
1.5 Estrutura do trabalho .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Administração</b> .....	<b>14</b>
2.1.1 Teoria da Administração Científica.....	16
2.1.2 Teoria Clássica.....	17
2.1.3 Teoria Neoclássica .....	18
2.1.4 Teoria da Burocracia .....	20
2.1.5 Teoria Estruturalista .....	21
2.1.6 Teoria das Relações humanas.....	22
2.1.7 Teoria do Comportamento Organizacional.....	23
2.1.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional .....	24
2.1.9 Teoria da Contingência .....	26
<b>2.2 Quatro áreas básicas da administração.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1 Gestão da Produção.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2 Gestão de Pessoas.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.3 Gestão de Marketing .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.4 Gestão Financeira .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.4.1 Administração financeira em empresa familiar .....</b>	<b>33</b>
2.2.4.1.1 Administração de empresas familiares – Estudos.....	33
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>

<b>3.1 Quanto à natureza .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Quanto aos objetivos .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Quanto aos procedimentos técnicos.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.1 Quanto à abordagem do problema .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 Técnica de Coleta e Análise de Dados .....</b>	<b>36</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Apresentação, Análise e discussão de dados.....</b>	<b>37</b>
4.1.1 Controle de Estoque.....	37
4.1.2 Controle de Contas .....	42
4.1.2.1 Contas a pagar .....	42
4.1.2.2 Contas a Receber .....	44
4.1.4 Fluxo de Caixa .....	46
4.1.5 Demonstrativo de Resultado de Exercícios.....	48
4.1.6 Análise Vertical e Horizontal.....	49
4.1.7 Formação de preço .....	52
<b>5 PROPOSTA DE MELHORIA.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Plano de ação .....</b>	<b>57</b>
5.1.1 Ferramenta de planejamento PDCA .....	57
5.1.2 Ferramenta de planejamento 5W2H .....	58
5.1.3 Organização do plano de ação.....	60
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A administração de empresas tem quatro grandes ramos, a administração de recursos humanos, administração de marketing, administração da produção e o que tende a gerar maior apreensão nas empresas, a administração financeira, por acreditarem que é de difícil operação e compreensão.

A revista exame apontou que 90% do mercado de empreendedores do Brasil, são empresas familiares, o que corresponde a 65% do Produto Interno Bruto, e 75% da força de trabalho (DINO, 2019). E é justamente nas empresas familiares que se pode visualizar a maior omissão da gestão financeira.

Este trabalho é um estudo de caso realizado em uma empresa familiar, que como a maioria delas possui pouco, ou nenhum controle financeiro. Esta organização está localizada no município de São Luiz Gonzaga - Rio Grande do Sul, e é administrada pela proprietária e seu esposo.

A organização é uma micro empresa Individual, em pleno crescimento e com grande potencial, destaca-se no mercado com profissional de trinta e oito anos de experiência, com qualidade de serviço e grande clientela.

Este trabalho pretende auxiliar os proprietários no controle financeiro, apresentando e orientando o uso das ferramentas contábeis, acompanhando o emprego delas e analisando, através destas ferramentas, os dados obtidos do ano de 2021.

Chiavenato (2014b), esclarece que a administração financeira tem grande relevância por tratar justamente dos recursos financeiros, ou seja, do capital da empresa, portanto é imprescindível que a organização possua um rigoroso controle de indicadores para melhorar seu desempenho.

### **1.1 Questão da Pesquisa**

O controle financeiro é um dos maiores desafios nas empresas familiares, a falta de conhecimento de entradas e saídas, a confusão de patrimônio físico e jurídico, são alguns dos motivos que levam empresas promissoras à falência.

Uma preocupação atual da administração de empresas, é a estabilidade de pequenos negócios de maneira que se mantenham no mercado até que possam ousar na tentativa de ascender entre seus concorrentes, como uma oportunidade mais

atraente para os consumidores, e uma oportunidade de geração de capital para o/a proprietário(a).

Existem estudos que apontam a falta de controle nas pequenas empresas, estabelecimentos que desconhecem o montante de inadimplência de seus consumidores, não raramente oferecendo prazos que não podem sustentar com o capital de giro que possuem. Segundo André Bona (2019), os seis principais desafios de uma empresa familiar são: falta de profissionalismo, confusão de papéis, conflitos de geração, falta de distinção do que é da empresa e o que é familiar, sucessão e controle financeiro.

Outro fator comum em empresas familiares é a ignorância quanto a existência de ferramentas e instrumentos de fácil operacionalização para melhor organizar e controlar partes essenciais do negócio, como estoque, tempo de mão de obra disponível, custo da mão de obra por hora, entradas e saídas, contas a pagar e contas a receber, e etc.

Frente a todas as características de grande parte das empresas familiares, surge o questionamento que deu origem ao problema base deste trabalho: como potencializar o controle financeiro do proprietário sobre a sua empresa? Para fornecer ao proprietário tal controle, foram entregues ferramentas e instruções para melhor administrar a empresa.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

- Implantar um modelo de controle financeiro em uma empresa familiar.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Implantar ferramentas básicas de gestão financeira para a empresa;
- Desenvolver planilhas eletrônicas para lançamento de entradas e saídas;
- Propor um plano de ação para aplicar os conhecimentos transmitidos.

### **1.3 Justificativa**

As empresas familiares tendem a desconhecer os seus custos, a inadimplência de seus clientes, possibilidades de crédito, oportunidades de crescimento, além de não estabelecerem prazos para recebimento, não possuem margem de contribuição pré-estabelecida, e não se programam financeiramente, seja a curto ou a longo prazo.

Aproximadamente seis em cada dez empresas não possuem sequer um orçamento empresarial. Segundo Stacke e Feil (2017), 50% das empresas familiares desconhecem o custo real do serviço ou produto por elas fornecido.

Pensando na carência dessas empresas quanto ao uso de instrumentos que potencializam seu crescimento, e permitem maior controle financeiro, torna-se atrativo pesquisar este campo, pois é uma possibilidade de conhecer o mercado e de trazer o conhecimento teórico para a prática.

Souza, Silva, Lima e Carneiro (2015), questionaram em um trabalho dez empresários, entre eles, nove não faziam uso do Balanço Patrimonial, dois sequer registravam entradas e saídas, ou possuíam registro das dívidas dos clientes, e sete deles não conheciam a ferramenta de demonstrativo de resultado de exercícios.

Em um trabalho de conclusão de Curso de Administração, a oportunidade de conhecer o mercado e atuar com melhorias em uma organização é a chance do pesquisador aperfeiçoar seus conhecimentos, além de cooperar com suas habilidades para ajudar no crescimento e alavancagem de uma empresa real.

Frente a estes dados, justifica-se a escolha deste estudo de caso, pois busca trazer experiência de mercado à pesquisadora e compartilhar conhecimento fundamental com uma empresa familiar local, fazendo com que o campo acadêmico e prático cresça em parceria, como deve ser.

### **1.4 Delimitação do trabalho**

Tema: Administração Financeira

Delimitação do tema: Administração Financeira de Microempresa Individual familiar.

## 1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado nos seguintes tópicos: Introdução – que situa o leitor a respeito do tema, objetivo, e problema a serem abordados, e traz também a justificativa que dá respaldo à escolha do trabalho nesta linha de pesquisa. Logo depois temos o referencial teórico, uma breve apresentação da literatura disponível na área de estudo desta pesquisa.

O primeiro tópico do referencial teórico é “Administração”, que inicia trazendo as teorias administrativas, em seguida são apresentadas as subáreas da administração, ou seja, gestão da produção, gestão de pessoas, gestão marketing e gestão financeira, esta etapa do referencial teórico é encerrada com o tópico administração de empresas familiares – estudos, que apresenta alguns estudos realizados em empresas familiares.

A próxima etapa é chamada de “METODOLOGIA”, esta parte refere-se aos métodos de pesquisa que foram empregados para garantir o alcance dos objetivos. É nesta parte que o leitor verá como foi realizado o trabalho, as classificações da pesquisa quanto à natureza, os objetivos, abordagem do problema, procedimentos técnicos, coleta e análise de dados.

A quarta parte apresentada é a descrição do estudo, é onde são apresentados os resultados, neste trabalho refere-se às ferramentas selecionadas para serem utilizadas em prol do maior controle por parte do proprietário, finaliza-se o trabalho então com a sugestão de plano de ação para testar as ferramentas e adaptá-las em caso de necessidade, à realidade da empresa, por fim está a conclusão, seguida das referências utilizadas, ou seja, artigos, monografias, dissertações e livros que embasaram esta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Administração

Administração deriva da palavra em latim, “*administratio*”, e tem como definição gerir recursos em busca de um objetivo. Maximiano (2006) definiu administração como sendo um processo que engloba a tomada de decisões a respeito de objetivos, como definição, classificação, grau de prioridade, recursos demandados, entre outros e, empregabilidade de recursos disponíveis, da forma mais eficiente para melhor realizar estes objetivos. Administrar é arte, ou a ciência, que envolve cinco princípios básicos: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

A administração surgiu muitos anos atrás, por volta de 5000a.c., na Suméria, como desenho de administração pública, utilizada para resolver problemas práticos. No Egito, Prolomeu a utilizou para gerenciar economia, na China em 500a.c surge a Constituição de Chow, com as oito regras de Administração Pública de Confúcio, a igreja católica precisa administrar os recursos arrecadados das doações e dízimos dos fiéis para manter a instituição e auxiliar os pobres e viúvas (GARCIA, 2015)

No entanto, é em 1776 que a administração começa a caminhar rumo ao reconhecimento como uma ciência, quando James Watt cria a famosa invenção do motor a vapor, e a industrialização se espalha pelo mundo. As empresas começam a crescer de forma desorganizada e sem objetivos e metas bem definidos, com carência de produtividade orientada e eficiência na utilização dos recursos, enquanto a concorrência aumentava do lado de fora dos portões, é nesse momento que surgem então as teorias da administração (GARCIA, 2015).

No Quadro 1, Idalberto Chiavenato (2003) apresenta as 12 principais teorias da administração na segunda coluna, e na primeira coluna o enfoque de cada teoria dentro das organizações.

Quadro 1 - Principais teorias administrativas e seus principais enfoques.

Nas tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Na estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal Princípios Gerais da Administração Funções do Administrador
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e análise interorganizacional
Nas pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais e Individuais.
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto
No ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto.
Na tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)
Na competitividade	Novas abordagens na administração	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional Capital intelectual

Fonte: Chiavenato (2003, p. 12).

Chiavenato (2003), separou as fases de compreensão e evolução da Administração em nove, e as definiu da seguinte maneira:

TEORIA CLÁSSICA é a corrente iniciada por Fayol para o tratamento da Administração como ciência na formatação e estruturação das organizações. TEORIA COMPORTAMENTAL é a corrente baseada na psicologia organizacional e que redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas.

TEORIA DA BUROCRACIA é a corrente baseada nos Trabalhos de Max Weber que descreve as características do modelo burocrático de organização.

TEORIA DA CONTINGÊNCIA é a corrente mais recente que parte do princípio de que a Administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização.

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS é a corrente iniciada com a Experiência de Hawthorne e que combatia os pressupostos clássicos através da ênfase nas pessoas e nas relações humanas.



TEORIA DE SISTEMAS é a corrente que trata as organizações como sistemas abertos em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente. TEORIA ESTRUTURALISTA é a corrente baseada na sociologia organizacional que procura consolidar e expandir os horizontes da Administração.

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO é o conjunto orgânico e integrado de teorias, hipóteses, conceitos e Ideias a respeito da Administração como ciência, técnica ou arte.

TEORIA NEOCLÁSSICA é a corrente eclética e pragmática baseada na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos. (CHIAVENATO, 2003, p. 23-24).

Estas são as Teorias da Administração, constituídas ao longo do tempo por pesquisadores, observadores, que analisaram o comportamento das empresas e das pessoas para concluir a essência a que deviam atentar-se para obter uma administração precisa, que alcançasse seus objetivos e obtivesse lucros. A seguir estão detalhadas em tópicos as principais teorias administrativas.

### **2.1.1 Teoria da Administração Científica**

A teoria da Administração Científica teve como precursor Frederick Wislow Taylor, que em 1911, lançou seu livro compartilhando o conhecimento de como, teoricamente, seria a administração ideal de uma organização, tendo como base quatro princípios, que segundo Lodi (1971), seriam: criação de um padrão de trabalho, recrutamento de pessoal qualificado, associar o empregado ao padrão de trabalho ideal e sinergia entre a administração da empresa e os empregados, tudo isso pode ser resumido em: planejamento, seleção, controle e cooperação.

Entende-se por Administração Científica a ideia de criar um método científico eficaz e eficiente, capaz de padronizar o comportamento dos funcionários na realização das tarefas, de forma ordenada, potencializando a produtividade com a mão de obra disponível e os recursos que estão à disposição dos trabalhadores, mantendo-os em operação durante o tempo que estão na empresa, sem tempo ocioso, ou com o mínimo de tempo ocioso possível (TAYLOR, 1990).

O segundo princípio da Administração Científica, presidia sobre o recrutamento de pessoas com capacidade de serem altamente produtivas no tempo que estivessem disponíveis para a organização, que executassem bem a atividade demandada, e com alta eficiência, ou seja, trabalhador com capacidade física de operacionalizar a produção com alto rendimento (TAYLOR 1990).

Por fim, o maior marco da Administração Científica era manter o controle de todas as operações e métodos de produção, para aperfeiçoá-los rapidamente sempre que possível, evitando gastos desnecessários e mantendo a cooperação entre empregados e empresa, que unidos cultivam alto nível de produtividade e conseqüentemente maior lucro (TAYLOR, 1990).

### **2.1.2 Teoria Clássica**

A Teoria Clássica surgiu em 1916, e teve como principal aliado e criador Henri Fayol, ao contrário da Administração Científica de Taylor, Fayol olhou a organização de cima para baixo, observando os departamentos, ordem de hierarquia, divisão de trabalho, ao invés de olhar as tarefas, e a precisão de sua execução como fez Taylor (CHIAVENATO, 2011).

Leal (2007), afirma que o destaque da Teoria Clássica da Administração é a excessiva obsessão por controle de Henri Fayol, que buscava absoluto comando sobre a organização, e a certeza de que as ordens dadas seriam cumpridas com excelência pelo colaborador.

O mesmo autor, citou 14 princípios básicos da Teoria Clássica, utilizados pelas empresas e que trouxeram sucesso a elas. Os 14 princípios da Teoria Clássica são:

- 1- Divisão do trabalho – trabalhadores treinados e adequados a realização de tarefas específicas com alto índice de produtividade.
- 2- Autoridade e Responsabilidade – uma relação recíproca entre chefe e subordinado, de respeito e obediência precisa às ordens dadas.
- 3- Unidade de comando – apenas uma pessoa dá ordens a outra pessoa.
- 4- Unidade de direção – conhecer o objetivo e trabalhar em equipe para alcançá-lo.
- 5- Disciplina – um conjunto de regras que mantenham a ordem e espantem o caos na organização.
- 6- Prevalência dos interesses gerais – os interesses gerais estão sobre os interesses individuais.
- 7- Remuneração – o suficiente pra que o colaborador tenha uma vida digna, e o possível dentro das condições da empresa.

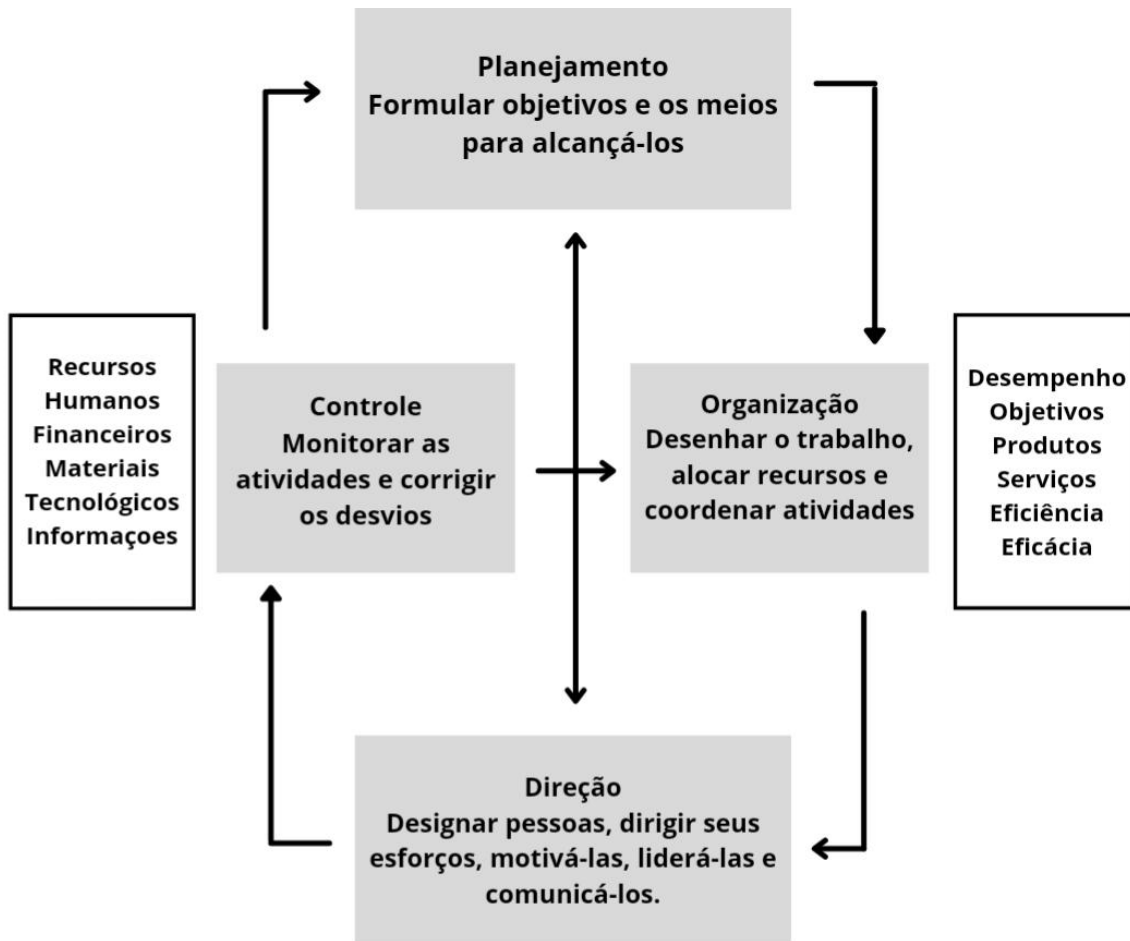
- 8- Centralização – atividades vitais estão centralizadas em uma ou poucas pessoas, para ser possível encontrar responsáveis mais rapidamente.
- 9- Hierarquia – ordem hierárquica respeitada sempre.
- 10- Ordem – indo de encontro a organização, para que a eficiência e produtividade estejam sempre em alta.
- 11- Equidade – justiça no tratamento dos funcionários, mantendo-os leais a organização.
- 12- Estabilidade dos funcionários – reduzir ou zerar a rotatividade, para manter o bom relacionamento com os funcionários e o potencial de produtividade alto.
- 13- Iniciativa – este princípio rege sobre a continuidade de um plano quando começado, para que não deixe de ser cumprido com excelência.
- 14- Espírito de equipe – trabalhar como uma única unidade, com objetivos em comum e responsabilidade com a entrega de um serviço de qualidade. (LEAL, 2007).

### **2.1.3 Teoria Neoclássica**

Segundo Harold e Cyril (1976), a abordagem neoclássica, começa observando e identificando o comportamento e as funções do administrador, para que a partir delas possa estabelecer os princípios básicos da prática da Administração.

Foi partir da teoria Neoclássica da Administração, que os teóricos definiram alguns princípios básicos a serem seguidos na gestão de uma empresa. Chiavenato (2003), afirma que o processo administrativo de uma empresa é constituído basicamente de planejamento, organização, direção e controle, sendo essas as quatro funções administrativas a se observar para reger um negócio.

Figura 1 - Princípios básicos da administração



Fonte: Chiavenato (2003, p. 168).

A administração é vista, na Teoria Neoclássica, como uma técnica social de organização, para que um conjunto de indivíduos alcancem um objetivo em comum (CHIAVENATO, 2000).

Os Neoclássicos retornam a ideia da Teoria Clássica, fazendo dos seus princípios básicos a divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa (CHIAVENATO, 2004).

#### 2.1.4 Teoria da Burocracia

A burocracia surge na humanidade em decorrência do capitalismo, quando torna-se necessário dividir o trabalho corretamente entre as pessoas, e destinar as tarefas para cada um de acordo com a sua especialização, potencializando a geração de capital, e melhorando a coordenação das atividades em sociedade (NETO; TEIXEIRA; CAMPOS, 2005).

A teoria da Burocracia surge em 1940, quando haviam teorias que não respondiam a totalidade das necessidades das organizações, pensando apenas em beneficiar a empresa com lucros e produtividade, ou beneficiar os funcionários com vantagens e tratamento especial. Com o intuito de trazer equilíbrio, surge a teoria da Burocracia, que tem como objetivo trazer equilíbrio e ordem, por meio de uma relação orientada de ganha-ganha entre a organização e seus funcionários (CHIAVENATO, 2003).

Para melhor estruturar a administração, procurou-se nos textos de Max Weber, a forma satisfatória de burocratizar a gestão, uma orientação de comportamento, seguindo então a Sociologia da Burocracia (CHIAVENATO, 2003).

Weber desvendou a ligação entre liderança e autoridade, e demonstrou isso separando a autoridade em três âmbitos, sendo eles autoridade carismática, quando o líder exerce algum tipo de influência no liderado em decorrência de fé, liderança tradicional, quando o líder desempenha um papel de influência sobre o liderado, devido a costumes locais, ou tradição pessoal, e por fim, o que remete a burocracia, o líder racional-legal, que lidera por posição hierárquica, que conquistou por qualificação (NETO E SHIMITT, 2008).

Max Weber, por fim, estruturou a burocracia determinando que as funções e competências necessárias precisam ser estabelecidas por regulamento e legislação, bem como os direitos e deveres. A hierarquia do sistema deve ser bem definida, os cargos e funções perfeitamente desenhados, para que cada um saiba a sua posição quanto a autoridade e seus limites (NETO E SHIMITT, 2008). Weber, também, determinou o recrutamento orientado pela igualdade de critérios, uma remuneração justa e proporcional ao cargo, e uma carreira com possibilidade de promoção de acordo com o desenvolvimento de competências dentro das normas e com critérios bem definidos (NETO E SHIMITT, 2008).

### 2.1.5 Teoria Estruturalista

Em 1950 surge a teoria Estruturalista, a palavra “estrutura” deriva do grego, “*struo*”, que significa ordenar, que tem o intuito de ordenar uma porção de elementos para formar um todo, resultando em uma estrutura única, e uma pequena modificação em uma parte, portanto, afetaria toda a estrutura (CHIAVENATO, 2010).

Em combate ao descaso da impessoalidade da Teoria da Burocracia, os Estruturalistas vêm para alocar a organização na sociedade, e vê-la como um sistema aberto, conectado e interdependente em relação ao meio onde está inserida (LACOMBE, 2009).

Segundo Oliveira (2012), foi a escola Estruturalista que começou a observar aspectos internos e externos à organização, e como eles desenvolviam algum poder de influência sobre a instituição, sendo possível desta forma analisar os concorrentes do mercado e a administração de outras empresas do mesmo nicho, buscando a evolução. Foram os Estruturalista que integraram administração à outras áreas, como antropologia e linguística.

Oliveira (2012), afirma ainda, que foi a teoria Estruturalista que trouxe aos administradores a ideia de que todos os setores da empresa estão interligados, e que portanto, a ação em departamento, acaba por impactar diretamente, ou indiretamente em todos os demais departamentos da organização, como uma rede, um sistema único.

A teoria Estruturalista foi a primeira a ter um olhar voltado a outras organizações que necessitam também da arte da administração, como organizações não lucrativas, informais, ou aquelas que não apenas vendem um produto, mas também um serviço (OLIVEIRA, 2012).

Os Estruturalista, segundo Chiavenato (2010), analisam as empresas através de uma abordagem múltipla, com base nos seguintes aspectos:

- 1- Organização formal e informal;
- 2- Recompensas motivacionais Materiais e Sociais;
- 3- Diferentes enfoques da organização;
- 4- Níveis organizacionais (nível institucional, nível gerencial, nível técnico);
- 5- Diversidade de organizações;
- 6- Análise Inter organizacional.

O estruturalismo concilia e integra as partes da organização, fazendo com que trabalhem como um sistema, com foco em um objetivo comum, e que faça sentido para todas as partes e para o todo por consequência, com ações multidisciplinares, em busca do sucesso (CHIAVENATO, 2010).

### **2.1.6 Teoria das Relações humanas**

Em 1924, a empresa Western Electric Company, juntamente com Elton Mayo realizou um estudo, na fábrica de Hawthorne, que foi finalizado na segunda parte da década de 1930, este estudo demonstrou que além do ambiente de trabalho adequadamente organizado, com fatores como luminosidade, altura da bancada, ordem das ferramentas, e a remuneração, algo mais influenciava na produtividade nos participantes (LACOMBE, 2009).

Ao fim do experimento e após interrogar os participantes, descobriram que na verdade, o que os mantinham motivado e altamente produtivos era a atenção recebida pelos observadores e pela administração, despertando os olhares para a motivação e o sentimento dos trabalhadores (GIL, 2016).

A Teoria das Relações Humanas, desperta a realidade de que a organização é dependente das pessoas que nela trabalham, e traz à tona como o comportamento humano e os sentimentos dos funcionários influenciam na qualidade do trabalho realizado (OLIVEIRA, 2012). Chiavenato (2021), afirma que esta teoria passa a ver o homem como um ser social, que tem anseios, medos, sentimentos, ressaltando a necessidade social dos trabalhadores de se sentir parte do grupo, para potencializar a produtividade.

Nesse momento surge um movimento que caminha para a percepção da relação do funcionário com o clima organizacional, com o comportamento de equipe, ampliando a necessidade de se compreender a ligação existente entre empresa e funcionário, seus aspectos e características (OLIVEIRA, 2012).

Foi a partir das premissas desta teoria que se originou a ideia de liderança, comunicação e criatividade, possibilitando a instrumentalização destes conceitos, como ferramentas para melhor compreender e manejar o comportamento humano dentro das organizações (OLIVEIRA, 2012).

Conforme Chiavenato (2021), a liderança eficaz é aquela que inspira o grupo de trabalho a seguir um objetivo em comum, e dedicar-se a conquistá-lo, a comunicação dentro do grupo estipula a produção esperada de cada membro, e a criatividade surge nas ideias para obter resultados melhores em uma disputa interna do grupo e nas formas de coação silenciosa do grupo contra aqueles que não conseguem manter o ritmo de excelência.

### **2.1.7 Teoria do Comportamento Organizacional**

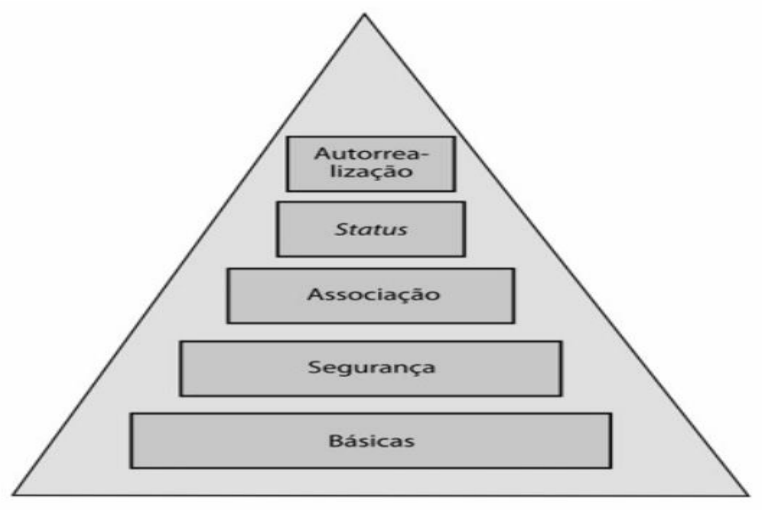
Também conhecida como teoria comportamentalista, a teoria do Comportamento Organizacional contou com o apoio da psicologia para melhor estabelecer um pensamento, que abrangia a compreensão do funcionário como um ser racional e inteligente, capaz de assimilar e contribuir para o benefício da empresa quando está satisfeito (OLIVEIRA, 2012).

Esta teoria traz para os administradores a noção de que um funcionário motivado produz mais e com maior qualidade, e de que este engajamento é possível através do conhecimento das necessidades dos colaboradores. Um dos idealizadores destas ideias foi Abraham Maslow, que desenvolveu um modelo que esclarece os níveis hierárquicos motivacionais necessários para manter a dedicação e o foco do funcionário na produção (OLIVEIRA, 2012).

Maslow definiu que a motivação das pessoas está naquilo que ainda não conquistaram, e seu comportamento na forma de um potencial produtivo está voltado a conquistar aquilo que ainda não têm, portanto ele definiu uma hierarquia de necessidades, que vai da base para o topo da pirâmide (LACOMBE, 2009).



Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: LACOMBE, (2009).

Segundo Maslow as pessoas iniciam com as necessidades básicas, ou conhecidas também como fisiológicas, como fome, sono, sede, entre outras, estando estas satisfeitas, a próxima necessidade é a estabilidade, segurança física e mental, em seguida vem a necessidade de associação, que remete a estar dentro de uma comunidade, com amigos, com amor, com confiança (GIL, 2016).

A quarta necessidade, é a de ter um status dentro da comunidade em que está inserido, uma posição de destaque, um reconhecimento, e por último vem a necessidade de auto realização, que corresponde a satisfação de desejos pessoais, sonhos e conquistas (GIL, 2016).

A explicação de Maslow afirma que quando uma pessoa já está com uma necessidade satisfeita, a próxima ocupa o lugar de prioridade. Portanto, a pirâmide de Maslow foi construída em cinco níveis: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidades sociais, necessidade de reconhecimento social, e por último a necessidade de auto realização (ROBBINS, 2009).

### 2.1.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A teoria do Desenvolvimento Organizacional, não é reconhecida por todos os autores como uma teoria, alguns a associam ao comportamento organizacional. Oliveira (2012), no entanto, explica sua importância com base na ideia de que todo o

processo de mudança precisa de uma estrutura, onde todas as partes corroboram com as alterações necessárias, sejam realizadas em uma linha de produção, em uma ordem hierárquica, ou solicitadas referente ao comportamento dentro da organização.

A teoria do Desenvolvimento Organizacional, é usada como um maestro no momento de evolução da organização onde surge a necessidade de adaptação de procedimentos para alcançar um resultado mais satisfatório para a empresa. A partir das ideias difundidas nessa teoria, criou-se quatro importantes instrumentos que compõem a administração de muitas empresas até hoje: o diagnóstico organizacional, as técnicas de intervenção, as equipes multidisciplinares, e o clima organizacional (OLIVEIRA, 2012).

O Desenvolvimento Organizacional pode ser conceituado como a quebra de paradigmas, a mudança de processos, alteração de comportamentos, para alcançar resultados melhores, aumentando a produtividade e o lucro da organização, melhorando os relacionamentos, ajustando as tarefas de forma mais eficiente e aperfeiçoando o trabalho executado, trazendo mais qualidade e melhor desempenho (LOBOS, 1975).

Para que as empresas e as organizações em geral consigam evoluir, é necessário que se transformem. É, nesse sentido, que surgiu o Desenvolvimento Organizacional, para orquestrar a adaptação das pessoas e dos processos, para juntos vencerem os desafios, se adequarem ao uso das novas tecnologias, e entrarem no ritmo com que as mudanças vão acontecendo e o mercado vai exigindo as melhorias (BENNIS, 1969).

Zaltman e Duncan (1977), ressaltam também a necessidade constante de mudanças, que exigem um nível muito alto de alterações por vezes simples, e por vezes no âmbito estrutural da organização. A Teoria do Desenvolvimento Organizacional prega a necessidade de estar pronto às mudanças e preparado para flexibilizar o antigo em prol um novo e mais atraente para os consumidores.

### **2.1.9 Teoria da Contingência**

A Teoria Contingencial abrange um conceito básico de que não existe “receita de bolo”, pois cada organização é única e está inserida em um meio peculiar, e portanto, deve ser observada e analisada, para que se adapte a um estilo de administração adequado (GIL, 2016).

Segundo Chiavenato (2021), contingência significa algo incerto, que pode ocorrer de diversas formas, e que não se pode prever, podendo-se comprovar a forma que assumirá apenas depois da experiência realizada, e com evidências em mãos.

A Teoria da Contingência alerta o administrador para avaliar quanto o meio influencia na organização, tanto pelos fatores internos como externos. Além de como a gestão da empresa pode se adequar a tais fatores, utilizando-se deles para desenvolver seu potencial, ou para corrigir possíveis fracassos (CHIAVENATO, 2021).

Os principais autores da teoria Contingencia, Woodward, Chandler, Thompson, entre outros, foram unânimes em rejeitar os princípios da Administração, alegando que não se deve uniformizar a gestão, mas moldá-la conforme cada organização (CHIAVENATO, 2002). Segundo Chiavenato (2002), os autores acreditam que a administração deve desenvolver um diagnóstico preciso para cada caso, observando as circunstâncias e os fatores envolvidos, determinando qual a melhor alternativa em cada tomada de decisão, para garantir a precisão das soluções.

O olhar desenvolvido pela Teoria Contingencial, pode ser empregado em relação a cultura organizacional, regras comportamentais, pensamento de grupo, trabalho em equipe, determinação de valores da empresa, entre outros fatores que guiam a forma de agir dos funcionários (CHIAVENATO, 2002).

### **2.2 Quatro áreas básicas da administração.**

As Teorias Administrativas, composta por contribuições de todas as teorias citadas anteriormente, tiveram influência direta dos acontecimentos atuais no mundo, acompanhando e evoluindo juntamente com o crescimento que se desenha na atualidade. A Teoria Administrativa passou pelo período cartesiano e newtoniano, evoluindo no período sistêmico da administração, e atualmente precisa correr na mesma velocidade das tecnologias disruptivas (CHIAVENATO, 2021).

Segundo Chiavenato (2014), a administração de empresas está dividida em quatro áreas básicas, sendo elas: Gestão de Produção, Gestão de pessoas, Gestão de Marketing e Gestão Financeira.

### **2.2.1 Gestão da Produção**

A Gestão da Produção é a área da Administração que tem por objetivo gerir recursos físicos e materiais das empresas, como insumos, maquinário, prédio, etc. Produção consiste em transformar insumos (matéria-prima), em produto ou serviço, um conjunto de ações que resulta em algo diferente com um valor agregado que gere lucro para a organização (CHIAVENATO, 2014b).

A Gestão de Produção, no entanto, não está presente apenas no chão de fábrica, na organização do layout produtivo, ou no armazenamento e uso correto dos insumos. Segundo Chiavenato (2014.b), existem sete componentes extremamente importantes quando o assunto é Administração da Produção, ou Gestão da Produção, são eles: desenvolvimento do produto, engenharia da produção, planejamento e controle da produção, produção propriamente dita, administração de materiais, controle de qualidade e manutenção.

O desenvolvimento do produto, é a etapa de construção da ideia, amadurecimento do projeto, aperfeiçoamento do produto ou serviço. Esta é a primeira etapa da produção, é o momento em que a empresa observa o mundo dos seus consumidores, reconhece lacunas de necessidades a serem preenchidas, e as transforma em um produto que possa saciá-las (ROZENFELD et al, 2006).

Campos (2019), apresenta sete ideias que formam um modelo de processo de desenvolvimento de produtos genérico, podendo ser adaptado em diversos nichos de mercado, são elas:

- 1- Geração de ideias: o autor propõe um brainstorming, para que sejam coletadas ideias que possam trazer uma visão inicial do produto que está sendo projetado.
- 2- Triagem de ideias: para selecionar, organizar e compreender as ideias que foram sugeridas e melhor aplica-las ao novo produto que estão em fase de criação.

3- Teste preliminar e prototipação: nesta etapa é feito um protótipo do produto que está sendo criado, um produto mínimo viável, com as características principais do produto, e colocado a teste, para que algumas pessoas possam experimentar e sugerir melhorias, ou reconhecer o valor do produto.

4- Análise de mercado: nesta etapa serão calculados custo de produção e valor de venda, se o produto tem uma lucratividade atraente, se existe concorrência no mercado para este produto, qual a capacidade produtiva, o que precisaria ser implementado, se o produto é viável ou não.

5- Desenvolvimento: com todos os dados coletados e o produto pronto para ser lançado, serão feitos os ajustes estéticos finais, a embalagem será desenhada no modelo final, patentes, licenças e certificações serão providenciadas.

6- Validação de mercado: está é a fase realizada com grupos específicos que possuem grande interesse no produto, é a oportunidade de testar mais uma vez a aceitação do produto no mercado, e ajustar alguma possível falha ainda existente.

7- Lançamento: depois de o produto estar alinhado à praticidade do seu uso, todas as verificações realizadas, com as certificações e patentes registradas, ele é lançado no mercado e produzido em escala.

A engenharia da Produção é a correta administração dos recursos, de forma a garantir que a empresa possa continuar “produzindo bens e/ou serviços de maneira econômica, respeitando os preceitos éticos e culturais” (BATALHA, 2008, p.10). A engenharia da produção estuda os recursos disponíveis, como tecnologia, ambiente, pessoas, matéria prima, e organiza todos esses recursos de uma maneira que haja o mínimo possível de retrabalho, que o meio ambiente não seja afetado, ou que as implicações sejam quase irrelevantes para a saúde do ecossistema em que está inserida (BATALHA, 2008).

A engenharia da produção também é responsável por planejar o desenvolvimento do pessoal no chão de fábrica, garantindo a saúde física e mental do trabalhador, otimizando os custos de produção e proporcionando um crescimento seguro e sustentável para a organização (BATALHA, 2008).

O planejamento e controle da produção, envolvem as duas áreas anteriores, o desenvolvimento do produto, que deve planejar como este será concebido, a quantidade ideal para geração de lucro e a estética desejada pelos consumidores (ROZENFELD et al, 2006).

O controle da produção, cabe à engenharia da produção, que controla o potencial produtivo, tanto em horas a serem trabalhadas, como em potencial máximo do equipamento e pessoal que se tem disponível, ajustando todos os recursos para serem melhor empregados e garantindo a produção máxima com a limitação da organização (BATALHA, 2008).

Segundo a Editora Porto, o verbo produzir, tem origem no latim, “*producere*”, que significa criar, originar, trazer a existência, portanto produção é a fase em que o insumo é transformado no produto final, conhecida pelo uso de ferramentas manuais ou automáticas, altamente influenciada pela tecnologia, aperfeiçoada e alterada diversas vezes pelos estrategistas para dar a máxima capacidade com o menor custo.

A administração de materiais é o setor da empresa, pertencente a gestão da produção, responsável pela compra, armazenamento e distribuição dos insumos necessários para a produção, seja de serviço ou de produto. Segundo Gonçalves (2020), a administração de matérias pode ser analisada em três grandes dimensões, a área de gestão de compras, a área de gestão de estoques, e a área de gestão dos centros de distribuição. Este setor faz os cálculos de prazo de entrega, quantidade disponível, estoque de cada período, análise das temporadas sazonais, validade dos insumos, quando for o caso, prazo necessário para a entrega de um determinado pedido, é a administração de matérias que realiza a gestão das relações com fornecedores, e etc. (GONÇALVES, 2020).

Depois de desenvolver o produto, comprar os insumos, preparar as máquinas, e/ou o pessoal, e começar a produção, chega o momento de fazer o controle de qualidade, cada ramo do mercado possui formas de certificar-se que seu produto ou serviço está sendo entregue com qualidade. Para essas ações, por exemplo, existem a ISO 900 e ISO 9001, normas de controle de qualidade criadas para padronização e segurança do consumidor (LOBO, 2010).

O controle de qualidade é feito continuamente, assim como o aperfeiçoamento do produto, para isso, usa-se na produção a ferramenta PDCA, ou o ciclo PDCA, como é conhecido para melhorias do produto. Este nome se dá pela definição do uso da ferramenta, que prevê quatro etapas: planejar, fazer (*do*), controlar e agir. Assim, sempre que surge algum problema, essa ferramenta pode ser empregada para correção, ou para realizar melhorias (LOBO, 2010).

A manutenção está prevista na produção, e pode ser corretiva, ou preventiva. De acordo com Martins e Laugeni (2012), a manutenção corretiva, surge no momento em que se necessita de correção, de ajuste, de substituição de algo, que deixou de ser eficaz. Geralmente este tipo de correção demanda uma pausa no processo produtivo, acarretando em atraso na entrega de pedidos, e etc. Já a manutenção preventiva, vem com o intuito de não “pegar a empresa de surpresa”, pois é programada. Esse tipo de ação corrige erros que ainda não ocorreram, evitando futuros atrasos de produção, ou quebra de equipamentos, que poderiam causar danos à empresa, ou mesmo ao operador.

### 2.2.2 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas observa a administração do capital intelectual da empresa, ou seja, os funcionários ou colaboradores.

Segundo Chiavenato (2016), a área da Gestão de Pessoas é responsável por cinco processos básicos, conhecidos como: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. A provisão tem por objetivo escolher os colaboradores que irão trabalhar na organização, este setor irá observar o mercado de profissionais disponíveis, abrirá processos seletivos, recrutará os profissionais e os contratará (CHIAVENATO, 2016).

A fase de aplicação é marcada pela escolha do cargo que o profissional contratado irá ocupar, ou seja, quais as funções serão destinadas para o colaborador recrutado. É neste momento que a Gestão de Pessoas desenha os cargos, determina as tarefas, analisa a expertise necessária, determina o conhecimento, as habilidades e as atitudes, que devem ser atendidas por quem irá ocupar o cargo, e decide quais serão os métodos de avaliação de desempenho deste profissional (MAXIMIANO, 2014).

O processo de manutenção de pessoal consiste em determinar a remuneração de cada cargo, o que exige conhecer o mercado em que está inserido para que este salário esteja de acordo com a categoria, muitas vezes este valor é determinado pelo sindicato (MAXIMIANO, 2014). Nesse momento a empresa decide quais serão os benefícios oferecidos aos seus colaboradores, visando a manutenção desses

profissionais e proporcionando um ambiente seguro e agradável para que os colaboradores possam exercer suas atividades (MAXIMIANO, 2014).

O processo de desenvolvimento dos colaboradores, irá determinar a qualidade do produto ou serviço oferecido aos seus clientes. É nesta fase que se decide a necessidade de aperfeiçoamento dos profissionais, escolhendo treinamentos que irão proporcionar atualização adequada as necessidades de melhoria exigidas deste profissional, na execução das tarefas a ele destinadas (MILKOVICH e BOUDREAU, 2018)

O desenvolvimento dos profissionais assegura o acompanhamento da evolução do mercado, reduz custos de contratação, pois permite a permanência de um mesmo profissional por mais tempo dentro da organização, garantindo a estabilidade do clima organizacional e a relação de confiança e BOUDREAU, 2018).

O processo de monitoração consiste no acompanhamento das tarefas realizadas pelos colaboradores. É neste momento que se tem controle sobre a produtividade, a e as atitudes do profissional. Percebe-se o engajamento do profissional em relação a cultura organizacional, bem como a necessidade de desligamento ou oportunidade de melhor aproveitar o colaborador através de uma promoção. (CHIAVENATO, 2016).

### 2.2.3 Gestão de Marketing

A American Marketing Association (Associação Americana de Marketing), usou como definição para marketing, a ideia de atividade realizada por instituições para criar e inovar, comunicar os interessados da existência de um serviço/produto, entregar este produto em troca de um preço que estejam dispostos a pagar, e tornar perceptível aos clientes e parceiros o valor do que a empresa oferece ao mercado (MINUZZI e LARENTIS, 2014).

O composto, ou mix de marketing foi definido por Kotler e Keller (2006), como sendo produto, preço, praça e promoção, sendo produto o desenvolvimento do produto ou serviço, preço, o custo do produto para o consumidor, praça, o local que será ofertado, e promoção, como os clientes saberão deste produto.

O marketing é a área dentro da empresa, responsável desde a concepção do produto até a entrega deste ao consumidor final, ou seja, esta área realiza o



levantamento de dados do mercado em que a empresa está inserida, para melhor conhecer as necessidades do público-alvo, e assim compreender a viabilidade ao inserir um novo produto no mercado (MINUZZI e LARENTIS, 2014).

Também é o marketing que decide quanto que esse produto custará aos clientes da empresa, a partir da percepção de valor que esses clientes têm do produto oferecido, com base no preço de custo, lucro almejado, e preço da concorrência (COBRA e URDAN, 2017).

Através de pesquisas mercadológicas, análise comportamental, dados pessoais, e outras características do consumidor, o marketing escolhe o local ideal para que o produto alcance o cliente, a embalagem e o rótulo mais atraentes para o público-alvo em questão, layout do produto, e até as cores (COBRA e URDAN, 2017).

O marketing é o setor responsável da empresa que decidirá quais serão os meios que farão com que o cliente conheça o produto, ou seja, a forma de comunicar a existência do bem ou serviço que está presente no mercado sendo oferecido pela organização, redes sociais, jornais, rádio, revistas, são alguns instrumentos utilizados para isso (COBRA e URDAN, 2017).

Kotler (1997), definiu marketing como um processo de planejamento e execução que engloba a criação, o preço, a promoção e distribuição de ideias, seja para mercadorias ou para prestação de serviços, com o objetivo de criar trocas que satisfaçam e beneficiem os consumidores e as empresas.

#### 2.2.4 Gestão Financeira

A Gestão Financeira é a área responsável pelo capital financeiro da empresa. Dentro da gestão financeira, estão subdivididas três grandes áreas: orçamento de capital, estrutura de capital e, gestão do capital de giro (CHIAVENATO, 2014a).

- Orçamento de capital, é o planejamento de investimentos, a busca de oportunidades, o orçamento de capital busca alternativas de crescimento do valor do negócio, chances de investir pouco e ter um alto retorno.
- A estrutura de capital, administra as possibilidades de trabalhar com o capital próprio e de terceiros harmoniosamente, de maneira que não

gere um custo absurdo para a organização no futuro, e que não se desperdice oportunidade de crescimento e atualização.

- A Gestão do Capital de Giro Coordena os recursos financeiros e as dívidas, buscando o equilíbrio e mantendo a empresa em funcionamento continuamente, se precisar interromper suas atividades, e com lucro.

A gestão financeira possui funções de curto e de longo prazo, sendo as de curto prazo, os processos como gerir o caixa, gerenciar os créditos disponíveis, e os créditos já utilizados, controlar as contas a receber e a pagar, zelando para não ficar inadimplente e ser pontual, não oferecendo prazos que não possa honrar com seu capital de giro, controle de estoques, com compras precisas, pontuais, e que possam ser armazenadas no espaço disponível, e dos financiamentos de curto prazo, como empréstimos que tem vencimentos dentro do período contábil (SILVA, 2009).

As funções de longo prazo exigem uma visão estratégica, é nas decisões de longo prazo que é concebido o orçamento de capital e a estrutura de capital, onde se fazem as projeções e são escolhidos os projetos futuros, determinados os recursos necessários e a demanda de capital da organização nos próximos períodos (SILVA, 2009).

#### 2.2.4.1 Administração financeira em empresa familiar

A vida financeira de empresas familiares tende a ser um tanto caóticas, desde retiradas realizadas sem registro, ausência de notas fiscais de compras, despesas pessoais lançadas como empresariais, pró-labore acima do normal para o mercado, confusão de patrimônios, e etc. (FILHO, 2010).

##### 2.2.4.1.1 Administração de empresas familiares – Estudos

Souza, Silva, Lima e Carneiro (2015), realizaram um estudo com dez pequenos empresários, apenas 30% destes empresários possuem curso superior, e 20% deles não realizam nenhum tipo de registro financeiro, 40% faz uso apenas do fluxo de caixa, 30% faz uso do demonstrativo de resultado de exercícios e o fluxo de caixa, e apenas 10% faz uso das duas ferramentas e do Balanço patrimonial.

Segundo a pesquisa, 40% das empresas participantes utilizam alguma ferramenta de controle de estoque, contas a pagar e contas a receber, 10% estoques, e contas a pagar, 10% controlam apenas o estoque, 20% controlam apenas contas a pagar e 10% usam ferrenhas apenas para controlar as contas a receber. Dentre estas empresas, 80% realizam análise mensal dos dados, 10% anual, e 10% não realizam (SOUZA, SILVA, LIMA e CARNEIRO 2015).

Filho et al (2010), realizou um estudo com oito empresas, das quais 12,5% admitiram não utilizar resultados contábeis nas tomadas de decisões, e apenas 50% afirmaram usar sempre, quando questionados sobre a realização periódica de avaliação dos resultados, 25% disseram que raramente fazem, 25% afirmaram fazer as vezes e apenas 50% responderam que faziam sempre.

Das empresas participantes 37,5% admitiram não fazer separação do patrimônio empresarial, do pessoal, e 63% afirmaram reinvestir parte do capital na organização, 75% responderam que realizam um controle rígido de registro de fluxo de caixa, contra 25% que negaram utilizar a ferramenta com tanto afinco, 12,5% das empresas não possuíam objetivos claramente definidos, e 37,5% negaram que a família tivesse qualquer planejamento estruturado (FILHO et al, 2010).

Stacke e Feil (2017), realizaram uma pesquisa na qual utilizaram 105 questionários nas análises, cada um corresponde a uma empresa. Destas, 16% alegaram não ter conhecimento do valor total de vendas a cada mês, 29% não tem controle sobre o valor de custos e despesas mensais, 34% não tem conhecimento ao final do período se teve lucro ou prejuízo, 53% desconhecem o custo de seu produto ou serviço, 32% das empresas que responderam o questionário não possuem ferramentas de controle de estoque.

Na pesquisa de Stacke e Feil (2017), apenas 30% das empresas realizam algum tipo de cálculo de margem de contribuição, 72% fazem uso do fluxo de caixa, 43% possuí um orçamento empresarial e apenas 40% utilizam relatórios contábeis, como balanço patrimonial, demonstrativo de resultado de exercícios, e análise vertical e horizontal.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Quanto à natureza**

Esta pesquisa é classificada como aplicada, pois gera conhecimento, aplicado imediatamente, para proporcionar alguma melhoria local. (MARCONI e LAKATOS, 2017). Em relação a este estudo, acredita-se que possa possibilitar uma administração financeira mais prática e de fácil utilização para as pessoas que não possuem conhecimento específico nesta área.

#### **3.2 Quanto aos objetivos**

Segundo Gil (1994), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever uma situação, um fenômeno, uma população e seu comportamento, uma cultura, casos em que o pesquisador observa e transcreve o que foi analisado.

O presente trabalho classifica-se como pesquisa descritiva, pois descreve e analisa a empresa em relação as suas práticas de registro e análise financeira, buscando informações, como dados contábeis de entradas, saídas, contas a pagar e a receber, etc, a fim de propor ações de melhoria.

#### **3.3 Quanto aos procedimentos técnicos**

A presente pesquisa classifica-se como um estudo de caso. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma análise de um ambiente, com o intuito de conhecer e compreender o local, costumes, cultura, comportamento. Gil (2009) aponta como características do estudo de caso a exploração do ambiente e descrição do que se observa durante a pesquisa.

O trabalho foi realizado com base em uma única empresa, utilizando-se dos dados desta organização, definindo-se assim um estudo de caso.

Ludke e Andre (1986), definiram uma análise documental como um trabalho realizado com uso de arquivos, que tragam relato de fatos, ou histórico de ações, observando pelo viés da pesquisa em questão, associando aos objetivos e hipóteses da pesquisa. Para a execução do trabalho foi realizado uma análise documental, onde

a empresa forneceu acesso a registros de receita do ano de 2021, extratos bancários, estoque, lista de clientes (em caráter confidencial), dívidas e etc.

### 3.3.1 Quanto à abordagem do problema

Creswell (2014), afirma que a pesquisa qualitativa, é aquela em que o pesquisador observa o ambiente, registros, lembretes, nestas pesquisas são revisados conceitos, observados comportamentos e ações, são registrados histórias, descobertas e etc.

Em contrapartida, a pesquisa é definida como quantitativa pela forma como o pesquisador trata as informações e dados coletados, quando estes são quantificados, tanto no ato da coleta, como na análise dos dados. A pesquisa é quantitativa quando utiliza-se da estatística nas análises (RICHARDSON, 1989),

Neste trabalho, foram realizados ambos os tipos de pesquisa, definindo-a como quali-quantitativa, visto que se realizou a coleta de informações por meio dos registros da empresa e posteriormente foi feita uma análise onde se propôs novos modelos que pudessem colaborar com as demandas de gestão financeira da empresa.

## 3.4 Técnica de Coleta e Análise de Dados

A análise documental foi definida por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 5), como um “processo em que são empregadas técnicas para compreender e analisar documentos de diversos tipos e origens’.

Segundo Mattar (1996), os dados primários são aqueles que nunca antes foram coletados, que estão em posse do pesquisado, que serão coletados com o objetivo específico de atender à pesquisa.

Os dados utilizados nesta pesquisa, foram coletados nos documentos e registros da empresa, como nota fiscal, livro de entradas, extratos bancários, portanto, envolveu uma rigorosa análise, enquadrando-se na descrição supracitada de dados primários. Posteriormente, estes dados foram organizados em planilhas e analisados, utilizado-se de programas do Microsoft Excel que gerou planilhas para uso da empresa no controle dos dados.

## 4 DESCRIÇÃO DO ESTUDO

A seção a seguir trata individualmente cada instrumento contábil e demais ferramentas propostas, estes instrumentos formam o modelo proposto para que os gestores alcancem o controle dos estoques, de seus gastos e suas despesas, além das dívidas, possibilitando a tomada de decisão de maneira mais precisa, otimizando seus resultados.

### 4.1 Apresentação, Análise e discussão de dados

#### 4.1.1 Controle de Estoque

Slack, Chambers e Johnston (2009), afirmam ser estoque qualquer recurso armazenado. No caso em questão, estoque são todas as mercadorias adquiridas com a finalidade de serem comercializadas, não há matéria prima armazenada, visto que a fonte de receita da empresa é a revenda de produtos adquiridos de terceiros, e os serviços fornecidos, como a aplicação dos produtos nas motocicletas quando solicitado pelo cliente.

O controle de estoque da empresa, é realizado apenas para manter um nível ideal e reduzir a perda de vendas por falta de produtos, portanto, foi sugerido um inventário que deverá ser registrado em uma planilha do Excel, seguindo o modelo da Figura 3, onde aponta-se o código do produto, descrição, aplicação, marca, quantidade (QTD), custo, e preço de venda (PV).

Figura 3 - Planilha Inventário de Estoque

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	APLICAÇÃO	MARCA	QTD	CUSTO	PV

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a alimentação da planilha do inventário, para manter o estoque atualizado, sugere-se duas planilhas, uma manual e outra eletrônica. A planilha de entrada dos produtos será confeccionada através na nota fiscal eletrônica, usando a chave de acesso no site [www.nfe.fazenda.gov.br](http://www.nfe.fazenda.gov.br), onde o Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica (DANFE) é pesquisada. Na aba produtos, estarão as informações necessárias para confecção da planilha de entrada, que será anexada futuramente ao inventário, seguindo o mesmo modelo da planilha “inventário” (Figura 3). Segue imagens do passo a passo a ser realizado.

A Figura 4, é a página inicial do site [www.nfe.fazenda.gov.br](http://www.nfe.fazenda.gov.br), nesta etapa será selecionada a opção “Consulta NF-e”.

Figura 4 - Página inicial no site [www.nfe.fazenda.gov.br](http://www.nfe.fazenda.gov.br).



Fonte: [www.nfe.fazenda.gov.br](http://www.nfe.fazenda.gov.br)

Após selecionada a opção de consulta, aparecerá uma página, onde será requisitada a chave do DANFE que se deseja pesquisar, esta chave é composta por 44 dígitos numéricos, que estão na Figura 5.

Figura 5 - Localização da Chave de 44 números no Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica.

RECEBEMOS DE MS COMERCIO DE MOTOCICLETAS LTDA - EPP OS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS CONSTANTES DA NOTA FISCAL INDICADA AO LADO		NF-e
DATA DE RECEBIMENTO	IDENTIFICAÇÃO E ASSINATURA DO RECEBEDOR	Nº 000.009.743 SÉRIE: 0
<b>MS COMERCIO DE MOTOCICLETAS LTDA</b> <b>- EPP</b>  RUA SAO JOAO, 2121, CENTRO, SAO LUIZ GONZAGA/RS  CEP: 97.800-000 FONE/FAX: (55) 3352-2470 SITE: <a href="http://www.motosportyamaha.com.br">http://www.motosportyamaha.com.br</a> E-MAIL: <a href="mailto:slg@motosportyamaha.com.br">slg@motosportyamaha.com.br</a>		<b>DANFE</b> DOCUMENTO AUXILIAR DA NOTA FISCAL ELETRÔNICA 0 - ENTRADA 1 - SAÍDA Nº 000.009.743 SÉRIE: 0 FOLHA 1 / 1
		 4322 0109 0892 6300 0193 5500 0000 0097 4317 5177 3692 Consulta de autenticidade no portal nacional da NF-e <a href="http://www.nfe.fazenda.gov.br/portal">www.nfe.fazenda.gov.br/portal</a> ou no site da Sefaz Autorizada

Fonte: Arquivos da empresa.

Na Figura 6, há uma caixa de texto, que deve ser preenchida com o número retirado do DANFE, a caixa ao lado de “Sou Humano”, também deve ser marcada. Ao marcá-la uma nova solicitação surgirá, havendo um reconhecimento de autenticidade por parte do indivíduo, onde responderá a um CAPTCHA em alguns casos, em outros no entanto, bastará clicar em continuar, e será encaminhado a página da NFE.

Figura 6 - Página de pesquisa da NFE pela chave de 44 dígitos numéricos do DANFE.



Conheça a NF-e Serviços Legislação Documentos

NOTA FISCAL ELETRÔNICA

Serviços Legislação Documentos Downloads

Você está aqui: Página Principal > Serviços > Consultar NF-e

Consultar NF-e

Chave de Acesso da NF-e

Sou humano

hCaptcha  
Privacidade - Termos e Condições

Continuar Limpar

Fonte: [www.nfe.fazenda.gov.br](http://www.nfe.fazenda.gov.br)



A Figura 7 apresenta a página para a qual é direcionado após a indicação da chave do DANFE desejado. Nesta página existe a descrição detalhada da NFE, mostrando as abas NF-e, Emitente, Destinatário, Produtos e Serviços, Totais, Transporte, Cobrança e Informações Adicionais. Destas opções, a que será útil para a construção da planilha “Entrada de Mercadorias”, será a aba “Produtos e Serviços”, que está destacada pela caixa vermelha na figura 5.

Figura 7 - Página da Nota Fiscal Eletrônica correspondente a chave DANFE pesquisada.

**Consultar NF-e**

**Nova Consulta** **Download do documento\*** \*Requer certificado digital.

**Dados Gerais**

Chave de Acesso	Número	Versão XML
4322 0109 0892 6300 0193 5500 0000 0097 4317 5177 3692	9743	4.00

**NFe** Emitente Destinatário **Produtos e Serviços** Totais Transporte Cobrança Informações Adicionais

**Dados da NF-e**

Modelo	Série	Número	Data de Emissão	Data Saída/Entrada	Valor Total da Nota Fiscal
55	0	9743	05/01/2022 09:27:22-03:00		696,00

**Emitente**

CNPJ	Nome / Razão Social	Inscrição Estadual	UF
09.089.263/0001-93	MS COMERCIO DE MOTOCICLETAS LTDA - EPP	1260082226	RS

**Destinatário**

CNPJ	Nome / Razão Social	Inscrição Estadual	UF
22.474.884/0001-59	IVANILDA DE FATIMA PINTO DA SILVA		RS

Destino da operação	Consumidor final	Presença do Comprador
1 - Operação Interna	1 - Consumidor final	1 - Operação presencial

**Emissão**

Processo	Versão do Processo	Tipo de Emissão	Finalidade
0 - com aplicativo do Contribuinte	1.0	1 - Normal	1 - Normal

Natureza da Operação	Indicador de Intermediador /Marketplace	Tipo da Operação	Digest Value da NF-e
VENDA DE MERCADORIAS		1 - Saída	HfDIVAZuKSCXRKnvG7FkGyY87u4=

Situação Atual: AUTORIZADA (Ambiente de autorização: produção)

Fonte: [www.nfe.fazenda.gov.br](http://www.nfe.fazenda.gov.br)

A aba “Produtos e Serviços”, de acordo com a Figura 8, leva a uma planilha que tem as colunas Número, abreviada como Num. que indica a quantidade de itens na NF-e; a coluna Descrição, onde podem ser encontradas a descrição do produto, a aplicação e a marca; a coluna Quantidade, que indica a quantia adquirida de cada produto; a coluna Unidade Comercial, que irá dizer se a mercadoria é vendida de forma individual, em par, em kit, etc., e por fim a coluna valor, que é o resultado do preço unitário multiplicado pela quantidade adquirida da mercadoria.

Figura 8 - Aba "Produtos e Serviços" da NF-e

Dados dos Produtos e Serviços				
Num.	Descrição	Qtd.	Unidade Comercial	Valor(R\$)
1	OLEO YAMALUBE 4T - (20W-50) MINERAL - API SL	24,0000	UN	984,00

Fonte: [www.nfe.fazenda.gov.br](http://www.nfe.fazenda.gov.br)

Cumpridas estas etapas, estão apresentados todos os dados necessários para confecção da planilha de entrada de mercadoria. A planilha de entrada de mercadoria obedecerá ao padrão apresentado pelo site, com exceção da coluna Num., que será substituída pela coluna Código. Para facilitar a confecção, todos os dados podem ser copiados do site, e colados na planilha do Excel. Para encontrar o código produto, basta clicar no sinal de mais (+) encontrado do lado esquerdo de cada linha, correspondente ao produto desejado, ao final da confecção a Planilha “Entrada de mercadorias” ficará como apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Planilha de Entrada de Mercadorias

Código	Descrição	Qt d.	Unidade Comercial	Valor(R \$)
90793AB 415	OLEO YAMALUBE 4T - (20W-50) MINERAL - API SL	24	UN	R\$ 984,00

Fonte: Elaborada pela autora.

A terceira e última planilha que irá auxiliar no controle de estoque, será manual, usada para registrar a saída de mercadorias do estoque, esta planilha será preenchida durante o dia, e encaminhada para o responsável em forma física, ou como fotografia, para que conforme os dados nela apresentados, seja dado baixa nos produtos na planilha inventário. Para tanto serão impressas duas páginas para cada semana, da planilha “Saída de Mercadorias”, conforme demonstra a Figura 10.

Figura 10 - Planilha de Saída de Mercadoria

Março - Semana 7 a 12						
Data	Descrição	Qtd.	Preço	A vista	A prazo	Cartão

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.1.2 Controle de Contas

Chiavenato (2001), afirma que por um olhar administrativo, pode-se distinguir três adequações ao conceito “controle”, a visão de controle como função social, na qual é usado para impor limites em comportamentos, controle como sistema regulador, que serve para manter, ou forçar a ordem de processos, para que funcionem dentro de um padrão ou normalidade pré-estabelecidos, ou controle como função administrativa, que garante a administração eficaz da empresa, acompanhado do planejamento, organização e direção.

##### 4.1.2.1 Contas a pagar

A palavra crédito, tem origem no Latim, como “*credere*”, que significa crer ou confiar segundo Paiva (1997), portanto, quando se tem crédito em uma instituição, podemos traduzir que se tem a confiança deste lugar, pois recebeu parte de seus bens, ou seja, parte do patrimônio, do capital desta empresa, para quitar posteriormente.

Para manter tal crédito, é importante que sejam honrados os acordos firmados no momento da tomada deste crédito, como o prazo de pagamento, a forma de pagamento dos juros em caso de atraso, as multas e sanções pré-estabelecidas. Como o objetivo final das organizações é a geração de resultados, não se pretende estender o prazo além do vencimento das duplicatas, para que assim não tenha o capital afetado além daquele tratado no ato da compra, desta forma, é importante ter um controle rigoroso das contas a pagar, para que não ultrapassem os prazos afetando assim o crédito dos fornecedores.

Com o intuito de zelar pela confiança destes parceiros, foi pensado neste trabalho, a forma de melhor controlar as contas a pagar, com simplicidade e eficácia, de maneira manual, atendendo a inaptidão dos envolvidos com a tecnologia. Assim sendo, foi elaborado um método de controle visual com o uso de um calendário, conforme exemplificado na Figura 11.

Cada dia está representado em uma célula da planilha, um quadrado, neste quadrado, será escrito o nome do fornecedor e o valor a ser pago naquele dia, cada linha representa uma semana, no último quadrado de cada linha, fica a soma dos valores a serem pagos nesta semana, para que possam ser visualizados os valores comprometidos, e assim melhor planejadas as compras, conforme as possibilidades da empresa para aquele período.

Figura 11 - Calendário de Contas a Pagar

Mês de Março – Contas a Pagar							
DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	TOTAL
		<b>Forne 1 500,00</b>	2	<b>Forne 5 800,00</b>	4	5	<b>1300,00</b>
		1		3			
<b>6</b>	7	8	9	10	11	12	
<b>13</b>	14	15	16	17	18	19	
<b>20</b>	21	22	23	24	25	26	
<b>27</b>	28	29	30	31			

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 11 demonstra que a ferramenta é de fácil compreensão e pode ser utilizada de forma manual, precisando apenas de uso de uma caneta e uma calculadora. A forma de pagamento fica a critério dos fornecedores conforme combinado com a empresa, no entanto, recomenda-se o uso de aplicativos bancários, pois os mesmos mantêm armazenados os comprovantes, sendo possível acessá-los sempre que necessário.

A quantidade necessária é um por mês, atualizado de acordo com os dias do mês correspondentes ao dia da semana, podendo ser impressas ou copiadas manualmente de algum calendário do ano correspondente.

#### 4.1.2.2 Contas a Receber

Assim como os fornecedores oferecem crédito à empresa, a mesma também pode oferecer crédito aos seus consumidores, como é caso da empresa em estudo. Portanto, também se faz necessário propor uma ferramenta de controle de contas a receber, com um cadastro de clientes, através de uma ficha, que está representada na Figura 12.

Figura 12 - Ficha de cliente.

Ficha de cliente	
Nome:	
Telefone:	
Endereço:	
CPF:	____.____.____-__
Data de Nascimento:	__/__/____
Limite:	
Obs.:	

Fonte: Elaborada pela autora.

A ficha de cliente, apresentada na Figura 12, é armazenada em uma caixa de fichas, onde independente de existir contas em aberto, o cliente sempre terá uma ficha que consta com informações de dados pessoais, o limite de compra de cada consumidor e alguma possível observação, como por exemplo a data que concertou o motor, o aceite de cheques provenientes deste cliente, aviso de peças que chegaram etc.

A Figura 12 apresenta as fichas que serão utilizadas para identificação do cliente, para controle das contas a receber. Serão usadas fichas iguais a da Figura 13.



#### 4.1.4 Fluxo de Caixa

Quando uma empresa se dedica a fazer um registro fiel de sua realidade em um Fluxo de Caixa, todas as movimentações financeiras realizadas no período passam a ser catalogadas, e a partir destes registros tem-se a Demonstração do Fluxo de Caixa, uma ferramenta que dá apoio e suporte aos gestores na tomada de decisão (QUINTANA, 2009).

Segundo Frezatti (1997), o fluxo de caixa é um instrumento de análise e avaliação financeira da organização, que integra o caixa, as contas correntes em bancos, os investimentos, as contas a pagar, as contas a receber, e possibilita a realização de previsões futuras de curto e longo prazo. Resumidamente o Fluxo de caixa, é um conjunto de registros de entradas e saídas da conta Caixa, apontados em um período (HOJI, 2000).

A Figura 14, traz o esboço de um Fluxo de Caixa, indica-se o uso semanal deste modelo, para um melhor controle.

Figura 14 - Fluxo de Caixa

MÊS DE MARÇO		CAIXA			
				Saldo Anterior:	
				Entradas:	
				Saídas:	
				Saldo Atual:	
DATA	DESCRIÇÃO	ENTRADA	SAÍDA		

Fonte: Elaborada pela autora.

No modelo de Fluxo de Caixa da Figura 14, há a menção do período, neste caso do exemplo o mês de março, ao lado do período, estão o saldo anterior, o resultado do período que precede o fluxo de caixa que está sendo registrado, abaixo está a soma das entradas do período em questão, seguido da soma das saídas do mesmo período, e então o resultado do período, alcançado através do cálculo:

$$\text{SALDO ANTERIOR} + (\text{ENTRADAS} - \text{SAÍDAS}) = \text{SALDO ATUAL}$$

Este exemplo, refere-se ao registro de caixa de um curto prazo no período. A seguir, na figura 15, está representado um Fluxo de caixa com previsões futuras, conhecido também como fluxo de caixa previsto e realizado.

Figura 15 - Fluxo de caixa previsto e realizado.

	FLUXO DE CAIXA PREVISTO E REALIZADO		
		SEMANA 1	
		PREVISTO	REALIZADO
ENTRADAS	SALDO INICIAL		
	VENDAS A VISTA		
	VENDAS NO CARTÃO		
	CHEQUES		
	A RECEBER		
	OUTROS		
	TOTAL DE ENTRADAS		
SAÍDAS	FORNECEDORES		
	ÁGUA, LUZ, TELEFONE, INTERNET, SEGURANÇA		
	EMPRESTIMO		
	CESTA DE RELACIONAMENTO		
	JUROS		
	IMPOSTOS		
	MATERIAL DE ESCRITÓRIO		
	COMBUSTIVEL		
	PROLABORE		
	SALÁRIOS		
	FERRAMENTAS		
TOTAL DE SAÍDAS			
SALDO OPERACIONAL			
SALDO FINAL			

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 15, traz um esboço de como é estruturado o fluxo de caixa previsto e realizado. Este instrumento é utilizado para realizar a comparação das previsões com a realidade do negócio. Na empresa em questão, como o objetivo do trabalho é proporcionar maior controle financeiro, será necessário alguns períodos com uso das demais ferramentas para que esta possa ser utilizada, pois é através da análise de exercícios passados que será preenchida a coluna “previsto”. Para que a equipe não demore a se adaptar, sugere-se o uso semanal do fluxo de caixa previsto e realizado.

Se a primeira coluna é preenchida com as previsões, a segunda coluna é preenchida com a realidade vista no período, sendo lançada nela as entradas e



saídas, das respectivas contas, de acordo com os acontecimentos do exercício em questão.

Durante a elaboração do estudo, algumas ferramentas já estão sendo aplicadas na empresa, portanto, já pode ser explicado o uso da planilha representada na figura 15, também foi colocado que a veracidade dos dados de previsão será frágeis, visto que a média calculada, é sobre poucas amostras, e que com o tempo, esta informação se tornará mais precisa.

#### 4.1.5 Demonstrativo de Resultado de Exercícios

O demonstrativo de resultado de exercício, também conhecido popularmente na academia por DRE, é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, na construção de planejamento futuro, na visualização do período e no controle financeiro da organização, ele é feito em períodos regulares, conforme o costume de cada empresa, podendo ser quinzenal, mensal, trimestral, e assim por diante.

Na internet, é possível encontrar em uma rápida busca no Google diversos modelos prontos, que só precisam ser preenchidos, é uma ferramenta de fácil compreensão, que pode ser utilizada de forma manual, e preenchida rapidamente usando apenas papel e caneta, desde que se tenha os dados necessários e a compreensão básica de seu uso.

Figura 16 - Demonstrativo de Resultado do Exercício.

Demonstrativo de Resultado de Exercícios		
Período: Janeiro 2021		
Empresa: xxx		
( + ) RECEITA DE VENDAS		
( + ) OUTRAS RECEITAS		
	( = ) TOTAL DE RECEITAS	
( - ) CUSTO DA MERCADORIA		
( - ) CUSTO FINANCEIRO		
( - ) IMPOSTOS		
	( = ) TOTAL DAS DESPESAS	
	( = ) LUCRO DO EXERCÍCIO	

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Figura 16, temos um exemplo de um Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE) bem simples, onde soma-se as despesas e as receitas, e subtrai-se

para encontrar o lucro do exercício, encontrando desta forma o resultado do período, mas o DRE pode ser aberto, apresentando em sua forma mais complexa as contas que constituem, detalhadamente, as receitas e as despesas. Porém, para que fique de fácil compreensão, recomenda-se que a equipe da empresa em estudo, utilize esta forma simplificada de análise, para que ao olhar o DRE, compreendam os números mais rapidamente, e como forma de complementar esta ferramenta, também haverá a orientação para que a empresa realize, juntamente ao DRE, a análise vertical e horizontal das contas, em comparativo aos períodos anteriores.

#### **4.1.6 Análise Vertical e Horizontal.**

A Análise Vertical e Horizontal é de grande importância nas empresas, independente do porte, da idade, ou do número de contas que compõem seu balanço patrimonial, é através dela que são identificadas as contas que mais representam despesas e receitas no exercício.

Também, em momentos de recessão na economia, é a análise vertical e horizontal que dá ao administrador do negócio, uma ideia de qual conta deve ser reduzida, ou qual conta pode ser aumentada para obter melhores resultados.

A Figura 17 tem um esboço de uma tabela fictícia de análise vertical das contas de uma empresa de pequeno porte.

Figura 17 - Análise Vertical.

Análise Vertical		
	Mês 1	%
FORNECEDORES	R\$ 8.500,00	57,02%
ÁGUA	R\$ 150,00	1,01%
LUZ	R\$ 200,00	1,34%
TELEFONE	R\$ 50,00	0,34%
INTERNET	R\$ 120,00	0,81%
SEGURANÇA	R\$ 170,00	1,14%
EMPRESTIMO	R\$ 220,00	1,48%
CESTA DE RELACIONAMENTO	R\$ 19,60	0,13%
JUROS	R\$ 7,00	0,05%
IMPOSTOS	R\$ 300,00	2,01%
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	R\$ 70,00	0,47%
COMBUSTIVEL	R\$ 300,00	2,01%
PROLABORE	R\$ 3.000,00	20,13%
SALÁRIOS	R\$ 1.600,00	10,73%
FERRAMENTAS	R\$ 200,00	1,34%
TOTAL	R\$ 14.906,60	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

A Análise Vertical é realizada através da comparação entre as despesas das diferentes contas entre si, em um mesmo período. A tabela acima refere-se a apenas um mês, e ao lado está a representação em porcentagem de cada uma das contas referente ao total, nos dados usados no exemplo, os fornecedores representam 57% de todos os gastos da empresa, seguido pelo pró-labore que é 20%, e em terceiro lugar, ficariam os salários que representam quase 11% das despesas mensais da empresa.

Em uma análise vertical, é possível identificar em quais contas estão concentradas as maiores despesas da empresa, bem como aquelas que estão auxiliando mais nas receitas. Por exemplo, as vendas desta empresa dependem da existência de estoque, portanto, de despesas com fornecedores; para vender, é preciso ter vendedores, portanto, funcionários são necessários; cortes de gastos podem ser feitos, nesse caso em contas como água, luz, internet, gasolina, pois são contas que não afetam diretamente a receita da empresa.

É importante para quem administra a empresa ter conhecimento da representatividade de cada despesa no montante, para que as tomadas de decisão estejam baseadas em uma ideia clara e precisa da realidade da organização, e para

que mudanças sejam feitas onde realmente irão surtir efeito, tanto para aumentar vendas, remanejar o destino de recursos, quanto para economizar.

Assim como a análise vertical, a análise horizontal tem muita importância, pois é através dela é possível acompanhar o desenvolvimento da organização ao longo do tempo, e podem ser percebidas as consequências das ações realizadas, sejam elas boas, ou ruins.

Figura 18 - Análise Horizontal

Análise Horizontal			
	Mês 1	Mês 2	Análise %
FORNECEDORES	R\$ 8.500,00	R\$ 9.000,00	+6%
ÁGUA	R\$ 150,00	R\$ 125,00	-17%
LUZ	R\$ 200,00	R\$ 350,00	+75%
TELEFONE	R\$ 50,00	R\$ 46,00	-8%
INTERNET	R\$ 120,00	R\$ 90,00	-25%
SEGURANÇA	R\$ 170,00	R\$ 170,00	0%
EMPRESTIMO	R\$ 220,00	R\$ 220,00	0%
CESTA DE RELACIONAMENTO	R\$ 19,60	R\$ 19,60	0%
JUROS	R\$ 7,00	R\$ -	-100%
IMPOSTOS	R\$ 300,00	R\$ 250,00	-17%
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	R\$ 70,00	R\$ 67,00	-4%
COMBUSTIVEL	R\$ 300,00	R\$ 250,00	-17%
PROLABORE	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	0%
SALÁRIOS	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	0%
FERRAMENTAS	R\$ 200,00	R\$ 260,00	+30%
TOTAL	R\$ 14.906,60	R\$ 15.447,60	+4%

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Figura 18, mais uma vez são apresentados dados fictícios. Neste caso, está sendo realizada uma análise horizontal, onde os dados de uma mesma conta são analisados, sendo comparados entre si em dois períodos diferentes, no mês 1, e no mês 2. Na coluna da análise, está a representatividade percentual respectiva de cada uma das contas, demonstrando o aumento, a diminuição, ou a permanência da conta, sendo 0% aquelas que não sofreram qualquer alteração durante os dois períodos, aquelas que estão com o sinal de positivo (+), são as que aumentaram, referente ao mês 1, e aquelas com sinal de negativo (-), são as que diminuíram quando comparadas ao primeiro período.

De forma simples, é possível que o empreendedor compreenda o comportamento das contas ao longo do tempo, e que também se recorde quais ações

podem ter ocasionado tal comportamento, como a mudança de um plano de internet, a economia nos gastos de água, a compra de uma máquina que ocasionou maior despesa em energia elétrica, e assim por diante, já que têm em suas mãos uma ferramenta que elucida os números dos períodos em análise, e que pode ser observada juntamente a fatores que causam influência direta ou indireta nestes dados.

#### 4.1.7 Formação de preço

A Formação do preço de venda é o que mais impacta no resultado dos negócios, pois é uma variável diretamente proporcional quanto o assunto é geração de receita, receita esta que paga as despesas, os funcionários, gera lucro e mantém a empresa em pleno funcionamento.

Existem muitos métodos sendo utilizados no mercado atualmente para formar o preço de venda dos produtos, cada empresa se utiliza daquela que melhor se adequa à sua realidade, para a organização que está sendo estudada, sugere-se o uso de uma fórmula simples:

$$PV = \frac{CF + CV}{1 - (TI + TL)}$$

PV = PREÇO DE VENDA

CF = CUSTO FIXO

CV = CUSTO DE VENDA

TI = TAXA DE JUROS

TL = TAXA DE LUCRO

Como a empresa possui um mix de produtos que pode chegar a 40 mil itens, este é um método que irá auxiliar na formação do preço, por ser mais simplificado e de fácil compreensão, um método que pode ser utilizado em sistemas, manualmente, e também, através de planilhas do Excel.

Para que seja efetivo, se faz necessária a realização de um rateio dos custos diretos e indiretos, para aplicá-los somente nos produtos em que são pertinentes, de acordo com o estoque. Recomendamos à empresa, que o rateio seja feito através do capital que cada produto representa no montante do estoque.

A Figura 19 apresenta um mix fictício de produtos e a representatividade de cada um dentro do estoque.

Figura 19 - Representatividade dos itens no estoque

<b>Produtos</b>	<b>Qntd</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Valor total do item</b>	<b>%</b>
Kit transmissão Titan 150	20	R\$ 61,00	R\$ 1.220,00	26%
Kit transmissão Fazer 150	10	R\$ 75,00	R\$ 750,00	16%
Kit transmissão YBR	13	R\$ 64,00	R\$ 832,00	18%
Kit transmissão CG 99	10	R\$ 68,00	R\$ 680,00	14%
Kit transmissão BIZ 100	7	R\$ 70,00	R\$ 490,00	10%
Kit transmissão Falcon	5	R\$ 89,00	R\$ 445,00	9%
Kit transmissão Bros 150	3	R\$ 92,00	R\$ 276,00	6%
		<b>TOTAL EM ESTOQUE</b>	<b>R\$ 4.693,00</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Na figura 19, estão representados os dados de um estoque fictício, em uma tabela que será utilizada para explicar à equipe como será realizado o rateio dos custos e despesas. A Primeira coluna traz a descrição do produto, a segunda coluna trás as quantidades de cada item, a terceira, apresenta os preços unitários, e a quarta coluna foi construída multiplicando o preço unitário pela quantidade, e na quinta coluna está a representatividade em porcentagem do capital de cada item do estoque, em relação ao valor total. A coluna da representatividade foi construída através do seguinte cálculo:

$$\frac{VALOR\ TOTAL\ DO\ ITEM * 1}{TOTAL\ EM\ ESTOQUE}$$

Esta planilha vai ser construída com base na Planilha inventário de estoque. Assim que estiver pronta a planilha apresentada na Figura 19, já é possível realizar o rateio, através da análise dos custos e despesas, somando os custos e as despesas, separando-os da seguinte forma:

Figura 20 - Classificação das contas

<b>CLASSIFICAÇÃO DAS CONTAS</b>	
<b>DESPESAS</b>	<b>GASTOS</b>
IMPOSTO JUROS CESTA DE RELACIONAMENTO CELULAR EMPRÉSTIMO ÁGUA E LUZ MAT. ESCRITÓRIO FERRAMENTAS INTERNET	BOLETOS SALÁRIOS BUSCA DE PEÇAS CARRO

Fonte: Elaborada pela autora

Para compreender a confecção da Figura 20, é preciso explicar o que é custo, o que é despesa, e o que diferencia custo de despesa. Segundo Costa (2015), o custo é o valor que se paga para adquirir um bem, processá-lo e vendê-lo, na empresa em questão as contas são associadas aos gastos que ocorrem desde a obtenção da peça até a sua comercialização.

De Paula (2019), conceitua despesas como sendo “todos os gastos relativos à administração da empresa, como as áreas comercial, de marketing, de desenvolvimento de produtos e financeira”, portanto qualquer conta que não tenha o propósito de gerar vendas diretamente, é considerada uma despesa.

Os rateios das contas de despesas e custos, pode ser feito individualmente, ou seja, conta a conta, ou pode ser feito somando todas as despesas e realizando a divisão sobre o total. Na Figura 21 está a representação das contas (dados fictícios).

Figura 21 - Custos e despesas

<b>CONTAS</b>	<b>VALOR</b>
<b>CUSTOS</b>	<b>R\$ 5.561,00</b>
ESTOQUE	R\$ 4.693,00
SALÁRIOS	R\$ 800,00
BUSCA DE PEÇAS	R\$ 18,00
CARRO	R\$ 50,00
<b>DESPESAS</b>	<b>R\$ 530,00</b>
IMPOSTO, JUROS, CESTA DE RELACIONAMENTO	R\$ 50,00
CELULAR	R\$ 40,00
EMPRESTIMO	R\$ 100,00
AGUA E LUZ	R\$ 200,00
MAT.ESCRITÓRIO	R\$ 30,00
FERRAMENTAS	R\$ 30,00
INTERNET	R\$ 80,00

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 21 possui uma série de dados que representam os custos e despesas fictícios de uma empresa, é baseado nestes dados que será realizado o rateio, e elaborados os preços das peças da planilha apresentada na Figura 19.

Na Figura 22 podem ser observados os rateios das contas, elaborados sobre a representação de cada item no valor total em estoque.

Figura 22 - Preço calculado

Produtos	%	Custo total do item	Custo total por unidade	Preço de venda com lucro de 15%
Kit transmissão Titan 150	0,26	363,48	18,174	125,673
Kit transmissão Fazer 150	0,16	223,68	22,368	154,5524
Kit transmissão YBR	0,18	251,64	19,35692	132,3126
Kit transmissão CG 99	0,14	195,72	19,572	139,0032
Kit transmissão BIZ 100	0,1	139,8	19,97143	142,8118
Kit transmissão Falcon	0,09	125,82	25,164	181,2127
Kit transmissão Bros 150	0,06	83,88	27,96	190,4127

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Figura 22, estão apresentados os dados após ser realizado o rateio das contas, e também o preço calculado com o lucro de 15% sobre cada peça, o custo total do item refere-se ao custo total de todo o estoque daquele determinado item, já o custo total por unidade refere-se a cada uma das unidades em estoque de cada item mencionado, para realizar este cálculo foi utilizado o Excel, aonde foi inserida a seguinte fórmula:



$$=((\text{Custo Fixo} + \text{Custo Variável})/(1-(\text{Taxa de Impostos} + \text{Taxa de Lucro})))$$

Para melhor compreensão:

$$= \text{Custo total por Unidade} + \text{Custo de compra do produto}/1-(0,22+0,15)$$

O Custo total por unidade, é visto através do rateio das contas, o custo variável é o custo de compra do produto, ou seja, aquele valor pago ao fornecedor no momento da compra do produto, e para a segunda parte da fórmula, usa-se a taxa dos impostos a serem pagos, sendo PIS/COFINS e ICMS, e a taxa de lucro que a empresa deseja receber.

Estas ferramentas são básicas, porém, suficientes para um controle preciso sobre uma empresa, no próximo tópico será apresentado um plano de ação para melhor empregar as ferramentas aqui sugeridas.

## **5 PROPOSTA DE MELHORIA**

### **5.1 Plano de ação**

Um plano de ação constitui uma construção de metas e metodologias para chegar a um objetivo, nas empresas os mais comuns de serem encontrados é o PDCA e o 5W2H, que serão apresentados abaixo, ambos podem ser utilizados em sincronia para que um sirva de complemento ao outro.

#### **5.1.1 Ferramenta de planejamento PDCA**

O Ciclo PDCA foi apresentado ao mundo pela primeira vez por seu criador Waltera Shewhart em 1930, para ser empregado na Administração da Qualidade, mas quem o tornou conhecido na Administração de empresas, foi William Edwards Deming, que palestrava no Japão nos anos 50 ensinando empresários a implementar esta técnica em suas organizações (ALVES, 2015).

A sigla PDCA vem do inglês como “Plan, Do, Check, and Act”, que significa planejar, fazer, checar e agir. O PDCA é muito utilizado para implementação ou lançamento de projetos em empresas de produção. Nesse trabalho vamos considerar o “PLANEJAR”, como a fase em que será construído o plano de ação, ou seja, o 5W2H, na segunda fase, “FAZER”, é onde será executado aquilo que foi planejado, ou seja, é quando será testado o plano de ação para verificar a congruência daquilo que foi planejado e a compatibilidade com a realidade empresarial.

A terceira fase, traduzida aqui como “CHECAR”, é o momento em que a execução do plano será analisada, avaliada e compreendida, onde se discute as necessidades de adequações na empresa, de treinamento para melhor realização das tarefas, a ordem de execução, o tempo necessário, a frequência ideal de realização para melhor aproveitamento e um resultado mais cirúrgico da estratégia estabelecida.

O último passo do PDCA, é o que se denomina “AGIR”, ou então “AÇÃO”. É neste momento que depois de discutidas as ações necessárias para atingir o nível de excelência proposto no plano de ação, os aperfeiçoamentos serão aplicados e o plano será executado.

No mundo empresarial é comum ouvir-se o termo “rodar o PDCA”, pois o PDCA é uma ferramenta de auxílio constante à qual se deve recorrer sempre que algo estiver “saindo dos trilhos”, para que se localize através de uma conversa com a equipe a origem do problema, e possam ser realizadas as devidas correções para potencializar os resultados.

Portanto, o PDCA deve ser uma ferramenta presente na organização para uso de todas as equipes, de forma que as adversidades surgidas possam ser solucionadas e ajustadas rapidamente, garantindo assim que o impacto das intercorrências sejam os mais suaves possíveis no resultado empresarial.

### **5.1.2 Ferramenta de planejamento 5W2H**

A Ferramenta 5W2H, consiste na construção detalhada do planejamento de execução de uma tarefa, ou de várias, sendo estas separadas em submetas, para que sejam precisamente executadas. A Sigla 5W2H, tem origem no inglês, “WHAT, WHY, WHO, HOW MUCH, HOW, WHEN, WHERE”, que traduzido significa: O que? Por quê? Quem? Quanto? Como? Quando? Onde?

Nesse contexto, a pergunta “O que?” refere-se a qual tarefa este plano de ação se remete, a pergunta “Por quê?”, pretende explicar ao responsável por que tal tarefa precisa ser realizada, qual o benefício e qual o objetivo desta execução. A próxima pergunta é “Quem?”, e refere-se ao nome da pessoa ou cargo que ocupa na empresa, que ficará com a obrigação de executar a tarefa em questão.

Todas as tarefas executadas dentro de uma organização possuem um custo, que devem ser respondidas na pergunta “Quanto?”. Nesse momento devem ser considerados o tempo gasto na execução da tarefa, o material a ser utilizado e se demanda um espaço próprio ou não.

Em seguida vem a parte do detalhamento da tarefa em si. Na pergunta “Como?”, o organizador do plano de ação irá detalhar a execução para que o responsável a faça como esperado. Nesta etapa é necessário que a linguagem descritiva da função seja clara e de fácil compreensão ao executor, garantindo assim que o resultado esteja de acordo com o esperado.

Na questão “Quando?”, é importante estar atento a exatidão de tempo, se existem outras tarefas que devem ser completadas anteriormente, se precisa ser feita

em um intervalo preciso de tempo, portanto preencher este campo com data, horário e sequência em que a tarefa deve ser executada é muito importante para manter a ordem das tarefas e a realização delas dentro do prazo planejado.

A última pergunta é “Onde?”. Nas empresas pequenas pode parecer óbvia a resposta desta questão, mas em empresas com mais departamentos, ou filiais, pode ser a questão chave para manter a execução alinhada ao planejamento, portanto ter atenção a estes detalhes pode ser crucial para atingir o objetivo almejado.

Essa ferramenta pode ser construída em forma de planilha, para que seja mais fácil a visualização das etapas e checar o que já foi concluído, bem como organizar o que compete a cada membro da equipe.

A seguir serão elencadas as ferramentas sugeridas a serem utilizadas no item 4 deste trabalho, bem como o plano de ação destinado a cada uma delas, com o uso da ferramenta 5W2H:

- Planilha de inventário de estoque;
- Planilha de entrada de mercadorias;
- Planilha de saída de mercadorias;
- Calendário de contas a pagar;
- Ficha de cliente;
- Ficha de controle de crediário;
- Fluxo de caixa;
- Fluxo de caixa previsto e revisado;
- DRE;
- Avaliação vertical;
- Avaliação horizontal;
- Formação de preço;

### 5.1.3 Organização do plano de ação

A seguir estão apresentados os quadros que fazem referência ao plano de ação, a ordem de apresentação, é a ordem em que devem ser utilizadas.

Quadro 2 - Etapa 1 do plano de ação - Planilha de entrada de mercadorias.

<b>PLANILHA DE ENTRADA DE MERCADORIAS</b>	
<b>O QUE?</b>	Alimentar a planilha de entrada de mercadorias.
<b>POR QUÊ?</b>	Para obter um controle de estoque preciso e conferir se o pedido chegou corretamente e está de acordo com a nota fiscal.
<b>QUEM?</b>	Colaborador responsável pelo controle de estoque.
<b>QUANTO?</b>	Impressão da planilha. Horas gastas para alimentar a planilha em questão.
<b>COMO?</b>	Quando chegar a mercadoria, é necessário registrar a entrada dos itens constantes neste pedido, podendo ser feito de forma manual ou alimentando a planilha no Excel.
<b>QUANDO?</b>	Toda a vez que forem recebidos os pedidos este procedimento deverá ser realizado, com maior probabilidade de ocorrer nas terças, após o meio-dia.
<b>ONDE?</b>	Na seção de peças, utilizando o computador, se quiser, ou em posse da Nota Fiscal

Fonte: Elaborado pela autora.

A planilha será entregue montada à empresa, lembrando que no item 4.1.1 foi explicado a forma mais rápida de alimentar esta planilha. Este trabalho de registro da planilha poderá ser feito remotamente sempre que necessário, mas a conferência dos produtos precisará ser realizada no ato do recebimento.

Quadro 3 - Etapa 2 do plano de ação - Planilha de saída de mercadorias.

<b>PLANILHA DE SAÍDA DE MERCADORIAS</b>	
<b>O QUE?</b>	Alimentar a planilha de saída de mercadorias.
<b>POR QUÊ?</b>	Para ter o controle de estoque, fazer projeções de demanda, e retirar as notas fiscais dos produtos vendidos.
<b>QUEM?</b>	O colaborador que retirar o produto do estoque deverá registrar em uma planilha manual a quantidade, o preço a ser vendido e a descrição do produto.
<b>QUANTO?</b>	Impressão da planilha. Horas gastas para alimentar a planilha em questão
<b>COMO?</b>	O colaborador que retirar um produto do estoque, deverá imediatamente registrar a retirada com todos os campos preenchidos corretamente de acordo com a planilha, na folha impressa, com caneta.
<b>QUANDO?</b>	Toda a vez que um produto for retirado do estoque. Diariamente.
<b>ONDE?</b>	Ao lado do espaço reservado para armazenamento, fixado em cada prateleira ficará uma caneta e uma planilha impressas, onde serão realizados os registros de saída de mercadoria

A planilha de saída de mercadorias será fornecida à empresa, precisará ser impressa, lembrando que esta é uma parte apenas do plano de ação, e que é portanto, uma parte do controle da empresa, essencial para que as demais etapas possam ser realizadas e o objetivo final seja alcançado.

Quadro 4 - Etapa 3 do plano de ação - Planilha de inventário de Estoque

<b>PLANILHA DE INVENTÁRIO DE ESTOQUE</b>	
<b>O QUE?</b>	Alimentar a planilha de inventário de estoque.
<b>POR QUÊ?</b>	Para manter um controle fiel de mercadorias em estoque, para que fique organizado e não tenha perdas de venda, nem excesso de capital parado em estoque.
<b>QUEM?</b>	Administradora.
<b>QUANTO?</b>	Tempo gasto para realização da tarefa.
<b>COMO?</b>	Registrando os dados das planilhas de entrada e saída de mercadoria e ajustando as quantidades conforme as compras e vendas realizadas.
<b>QUANDO?</b>	Todas as sextas.
<b>ONDE?</b>	Na empresa ou a distância.

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta etapa é de responsabilidade da administradora, é ela que irá compilar entradas e saídas de produtos e montar a planilha de inventário de estoque contrapondo estes dados, uma informação a se considerar é de que o sábado será contabilizado na contagem de produtos da próxima semana. Esta etapa poderá ser realizada na empresa, ou mesmo a distância, desde que sejam fornecidas ao responsável as planilhas de entrada e saída de mercadorias da semana.

Quadro 5 - Etapa 4 do plano de ação - Formação de preço.

<b>FORMAÇÃO DE PREÇO</b>	
<b>O QUE?</b>	Calcular o preço de venda dos produtos.
<b>POR QUÊ?</b>	Para que o valor a ser recebido na venda dos produtos seja o suficiente para honrar com as dívidas da empresa.
<b>QUEM?</b>	Administradora e o proprietário.
<b>QUANTO?</b>	Somatório do custo da construção das planilhas referentes ao estoque, mais o tempo gasto para cálculo do preço de venda.
<b>COMO?</b>	Ler item 4.1.7 e seguir as orientações.
<b>QUANDO?</b>	Toda a vez que forem recebidos os pedidos este procedimento deverá ser realizado, com maior probabilidade de ocorrer nas terças, após o meio-dia.
<b>ONDE?</b>	Após informado o lucro deseja o administrador realizará a tarefa onde desejar.

Fonte: Elaborado pela autora.

As dívidas da empresa, compreendem mais do que os boletos de fornecedores, é preciso pagar os funcionários, água, luz, internet, telefone, juros, impostos (entre outras obrigações), e restar ainda lucro para o proprietário, bem como a garantia de formação de um capital de giro adequado.

Para realizar o cálculo do preço de venda de um produto é necessário conhecer os custos e despesas da empresa antes, levantamento este que deverá ser feito com base no livro caixa e extratos bancários, e ratear estes custos sobre os produtos em estoque, no item 4.1.7 está explicado a forma de realizar o rateio das contas, ao aplicar na fórmula utiliza-se o lucro desejado e os impostos para completar o cálculo.

Nesta etapa é importante a participação do proprietário, para discutir o lucro desejado com a administradora, após definido o percentual, a administradora poderá realizar a tarefa na empresa ou no local de sua preferência, desde que mantenha o sigilo das informações, visto que são confidenciais.

Quadro 6 - Etapa 5 do plano de ação - Fluxo de caixa

<b>FLUXO DE CAIXA</b>	
<b>O QUE?</b>	Registro de fluxo de caixa.
<b>POR QUÊ?</b>	O registro de fluxo de caixa serve para que a empresa conheça suas despesas e custos.
<b>QUEM?</b>	Colaborador que realizar o recebimento ou o gasto
<b>QUANTO?</b>	Imprimir o fluxo de caixa. Horas gastas para preenchimento do fluxo de caixa.
<b>COMO?</b>	Anotar as entradas e saídas na folha do fluxo de caixa.
<b>QUANDO?</b>	Diariamente, sempre que há movimentos financeiros.
<b>ONDE?</b>	No livro caixa da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além de mensurar as despesas e custo, o fluxo de caixa auxilia também para que consiga mensurar a receita de cada período, podendo preparar-se assim para eventuais épocas de redução de desempenho ou para se orientar quanto a endividamentos futuros, para saber se conseguirá honrar com as despesas.

Quadro 7 - Etapa 6 do plano de ação - Fluxo de caixa previsto e realizado

<b>FLUXO DE CAIXA PREVISTO E REALIZADO</b>	
<b>O QUE?</b>	Confrontar as informações de fluxo de caixa previsto e realizado
<b>POR QUÊ?</b>	Para conhecer o comportamento da organização no período, e observar se houve melhoras ou se há discrepâncias, para assim corrigir erros ou identificar acertos.
<b>QUEM?</b>	Administradora
<b>QUANTO?</b>	Horas gastas para realização da tarefa.
<b>COMO?</b>	Com base nas informações do mesmo período corresponde, realizando a comparação entre eles.
<b>QUANDO?</b>	A cada 15 dias.
<b>ONDE?</b>	Aonde o administrador desejar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando as informações do mesmo período corresponde em anos anteriores, meses, ou semanas, conforme a empresa estiver organizada para realizar, será calculado o fluxo de caixa previsto, e após isso será confrontado com as informações do período atual, para compreender se houve aumento das despesas e custos, ou se ocorreu mais entradas do que o esperado também.

Este trabalho de registro e comparação da planilha deve ser feito remotamente, para garantir maior precisão e concentração, mas deverá ser apresentado ao proprietário uma vez no mês no local que este combinar, o local deverá ser combinado até o dia 20 de cada mês.

Quadro 8 - Etapa 7 do plano de ação – Demonstrativo de resultado de exercício.

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO</b>	
<b>O QUE?</b>	Elaboração do DRE
<b>POR QUÊ?</b>	Para conhecer os números da organização e registrar a saúde financeira periodicamente.
<b>QUEM?</b>	Administradora.
<b>QUANTO?</b>	Tempo gasto para realização da tarefa.
<b>COMO?</b>	Através do fluxo de caixa e da análise dos extratos bancários será montado o DRE, alimentando a planilha conforme o padrão.
<b>QUANDO?</b>	Quinzenalmente
<b>ONDE?</b>	Remoto.

Fonte: Elaborado pela autora.

A cada 15 dias será realizada a montagem da planilha de DRE, e será apresentada ao final do mês, juntamente com o fluxo de caixa previsto e realizado este trabalho de registro da planilha será feito preferencialmente de forma remota, pois exige análise de dados e concentração, mas deverá ser apresentado ao



proprietário uma vez no mês no local que este combinar, o local deverá ser combinado até o dia 20 de cada mês.

Quadro 9 - Etapa 8 do plano de ação - Calendário de contas a pagar

<b>CALENDÁRIO DE CONTAS A PAGAR</b>	
<b>O QUE?</b>	Preencher calendário de contas a pagar
<b>POR QUÊ?</b>	Para melhor visualizar as contas a pagar da organização, e evitar o não pagamento ou o atraso.
<b>QUEM?</b>	Administradora
<b>QUANTO?</b>	Impressão do calendário. Tempo gasto para realização da tarefa.
<b>COMO?</b>	Preenchendo o valor a ser pago, a qual fornecedor na data devida.
<b>QUANDO?</b>	Diariamente.
<b>ONDE?</b>	Na empresa, no local onde estiver armazenado os calendários de contas a pagar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Toda vez que uma nota fiscal chega na empresa, chegam junto as duplicatas, então o valor destas deverá ser inserido na data do mês correspondente ao seu vencimento, as contas de água, luz, internet, segurança e salários deverão ser consideradas também.

Quadro 10 - Etapa 9 do plano de ação - Análise vertical e horizontal

<b>ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL</b>	
<b>O QUE?</b>	Realizar a análise vertical e horizontal.
<b>POR QUÊ?</b>	Esta análise proporciona um rápido reconhecimento quanto ao aumento dos gastos, podendo remediar ações incorretas rapidamente.
<b>QUEM?</b>	Administradora
<b>QUANTO?</b>	O tempo necessário para realização da atividade.
<b>COMO?</b>	Conforme orientação dada no item 4.1.6.
<b>QUANDO?</b>	Quinzenalmente.
<b>ONDE?</b>	Remotamente.

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante analisar as contas (entradas e saídas) mês a mês, para que possam ser vistas as economias necessárias e as ações que estão repercutindo com impacto positivo possam ser potencializadas.

O item 4.1.6 traz a explicação de como realizar as análises vertical e horizontal, portanto, a forma de realizar estas análises é comparar os valores das contas correspondentes de diferentes períodos, e analisar as contas em relação ao total em um mesmo período.

Este é um trabalho que demanda atenção, a administradora pode realizá-lo preferencialmente de forma remota, pois exige análise de dados e concentração, mas deverá ser apresentado ao proprietário uma vez no mês no local que este combinar, o local deverá ser combinado até o dia 20 de cada mês.

Quadro 11 - Etapa 10 do plano de ação - Ficha de cadastro de cliente

<b>FICHA DE CADASTRO DE CLIENTE</b>	
<b>O QUE?</b>	Preencher a ficha de cadastro cliente
<b>POR QUÊ?</b>	Para ter o registro dos clientes, contato, endereço, motocicleta, aniversário.
<b>QUEM?</b>	Colaborador que atender o cliente
<b>QUANTO?</b>	Impressão das fichas Tempo gasto para realizar a tarefa
<b>COMO?</b>	Preencher a ficha com os dados solicitados, perguntando ao cliente e/ou consultando documento fornecido por ele/a
<b>QUANDO?</b>	Diariamente.
<b>ONDE?</b>	Na empresa, na seção de peças.

Fonte: Elaborado pela autora.

O cadastro do cliente possibilita realizar cobranças, fazer parabenizações, e conhecer o perfil do consumidor. Cada cliente deverá ser cadastrado, se assim desejar, com exceção daqueles que comprarem no crediário, estes devem ser obrigatoriamente cadastrados, o cadastro será feito com o preenchimento da ficha de cadastro de cliente, no atendimento.

Quadro 12 - Etapa 11 do plano de ação - Ficha de crediário de cliente

<b>FICHA DE CREDIÁRIO DE CLIENTE</b>	
<b>O QUE?</b>	Preencher a ficha de crediário cliente
<b>POR QUÊ?</b>	Para controle de pagamento e de limite dos clientes.
<b>QUEM?</b>	Colaborador que realizar a venda e/ou recebimento.
<b>QUANTO?</b>	Impressão das fichas Tempo gasto para realizar a tarefa
<b>COMO?</b>	Cada vez que uma venda for realizada no crédito a um cliente, deverá ser feito o registro, e cada pagamento recebido também, o padrão é preencher a ficha.
<b>QUANDO?</b>	Diariamente.
<b>ONDE?</b>	Na empresa, na seção de peças.

Fonte: Elaborado pela autora.

A ficha de crediário de clientes garante a empresa o controle de contas a receber, fazendo com que se conheça o capital que está nas mãos de terceiros, o

prazo de retorno deste capital e quais são os clientes que estão fidelizados, bem como aqueles que não estão honrando com as dívidas.

## 6 CONCLUSÃO

Os princípios básicos da administração são Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, toda a empresa começa com um mínimo de planejamento, a organização, a direção e o controle devem ser cultivados nos anos de vida da empresa. Este trabalho teve o objetivo de atender todos estes princípios através da implementação de uma série de ferramentas que auxiliem a organização no seu funcionamento.

Conforme a pesquisa realizada, para atender os objetivos específicos, existem algumas ferramentas básicas, de fácil compreensão e utilização, que garantem aos proprietários o planejamento, a organização, a direção e o controle da empresa, foram selecionadas aquelas que deverão atender às necessidades da organização em questão.

Para atender ao primeiro objetivo específico, foram escolhidas as seguintes ferramentas: Planilha de inventário de Estoque; Planilha de entrada de mercadorias; Planilha de saída de mercadorias; Calendário de contas a pagar; Ficha de Cliente; Ficha de controle de crediário; Fluxo de caixa; Fluxo de caixa previsto e realizado; DRE; Avaliação Vertical; Avaliação Horizontal; Formação de preço.

Foi orientado o uso destas ferramentas conforme a necessidade da empresa, em linguagem de fácil compreensão, para que possa ser útil ao maior número de organizações possível, contribuindo assim com a comunidade, além da empresa envolvida no estudo.

O segundo objetivo específico complementa o primeiro, propondo que além de apresentar a ferramenta, esta também seja entregue em forma de planilha eletrônica, para ser preenchida tanto no computador, quanto manualmente se impressa, e também dada a orientação de uso destas planilhas e explicada a forma de interpretá-las.

O último objetivo foi a apresentação de um plano de ação, para que a empresa se oriente quanto a como realizar as ações para potencializar o benefício do uso das ferramentas, no plano de ação foi utilizado o método 5W2H, construído separadamente por ferramentas, orientando o uso, explicando a importância e estabelecendo lugar de uso e execução e prazos para realização das análises e apresentação dos dados.

Sugere-se que ao se interessar por este estudo, nenhuma organização adote o plano de ação sem primeiro realizar uma análise do ambiente, nicho de mercado, número de funcionários, atividades realizadas entre outros aspectos, porque as ferramentas são genéricas para administração de uma empresa, porém a empregabilidade delas deve ser ajustada de acordo com as características de cada organização.

Ao fim da execução deste trabalho, surgiu uma oportunidade complementar de acompanhamento por um período estendido, a incubadora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, de São Luiz Gonzaga começou a oferecer seus serviços, propondo a incubação da empresa, portanto, em maio de 2022, a empresa passa a ser incubada na UriStart.

Conclui-se, portanto, que esta pesquisa, atende aos objetivos estipulados, auxiliando uma empresa da comunidade, acrescentando conhecimento prático à pesquisadora, e deixando à disposição da comunidade, não só acadêmica, mas empresarial, um leque de ferramentas, que juntas, proporcionam ao administrador, o cumprimento de seus princípios básicos na organização, planejar, organizar, dirigir e controlar.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Érika Andrade Castro. **O PDCA como ferramenta de gestão da rotina** - XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, ISSN 1984-9354, agosto de 2015.

BATALHA, Mário Otávio. **Introdução à engenharia de produção** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BENNIS, W. G. **Organization development: its nature, origins and prospects**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

BONA, André. **6 desafios para lidar a gestão da empresa familiar** – ANDRÉ BONA – 04 de novembro de 2019. Disponível em: <https://andrebona.com.br/6-desafios-para-lidar-na-gestao-de-empresa-familiar/> . Acesso em: 17 de novembro de 2021.

CAMPOS, Kiko. **7 etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos que levam ao sucesso**. Poder da escuta corporativa. 27 de novembro de 2019. Disponível em <https://www.poderdaescuta.com/7-etapas-do-processo-de-desenvolvimento-de-novos-produtos/>. Acesso em: 16 de novembro de 2021.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 8ª edição, São Paulo: Campus, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. São Paulo: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. Ed. Barueri: Manole, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações** – Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos** – 8. Ed. Ver. E atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória** – 3. Ed – Barueri, SP: Manole, 2014.a

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória** – 3. Ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.b

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta – 5. Ed. – São Paulo : Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed.rev.e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing básico** – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

COSTA, Caio Soares. **Gestão de custos: a influência na área**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA / Assis, 2015.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens; tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. – 3. Ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Penso, 2014.

DE PAULA, Gilles B.. **Diferença entre custo e despesa**: conceitos, exemplos e importância de classificá-los corretamente! TREASY|Planejamento e Controladoria. Publicado em 05 de set. de 2019. Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/custos-e-despesas-saiba-a-diferenca/#:~:text=J%C3%A1%20a%20defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20despesa,desenvolvimento%20de%20produtos%20e%20financeira>. Acesso em 28 de mar. de 2022

DINO. **Empresas familiares assumem liderança no mercado**. Exame 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/>. Acesso em: 17 de novembro de 2021.

FILHO, Olício Fernandes et al. **Gestão Financeira em Micro Empresas Familiares**: um Estudo na Indústria Moveleira de Santa Cruz de Minas - MG - VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - 2010.

FREZATTI, Fábio. **Gestão de fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA, Alessandro. **História e evolução da Administração**. PORTAL RH – Carreira e negócios. 02 de setembro de 2015. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/historia-e-evolucao-da-administracao/> >. Acesso em: 07 de novembro de 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Teoria geral da administração**: dos clássicos à pós-modernidade – São Paulo: Atlas, 2016.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais** – 6. Ed., ver. E atual. – São Paulo: Atlas, 2020.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOONTZ, Harold Koontz; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração** – Uma Análise das Funções Administrativas, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1976.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; **Marketing management**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração** – São Paulo: Saraiva, 2009.

LEAL, Tiago. **Teoria Clássica da Administração segundo Henri Fayol**. Administradores.com. 07 de fevereiro de 2007. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teoria-classica-da-administracao-segundo-henri-fayol>>. Acesso em: 08 de novembro de 2021.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade** - 1ed – São Paulo: Érica, 2010.

LOBOS, Julio. **Desenvolvimento organizacional**: teoria e aplicações. Revista de Administração de Empresas [online]. 1975, v. 15, n. 3, pp. 21-32. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901975000300002>>. Acesso em 12 novembro, 2021.

LODI, J B. **História da administração**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1971.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção** – fácil- São Paulo: Saraiva, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital - 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2006.



MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global** – 1. Ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, Jhon W.. **Administração de recursos humanos** - tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. Ed. – 13. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2018.

MINUZZI, Guilherme; LARENTIS, Fabiano. **Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional**. RAIMED – Revista de Administração IMED, p80-97, 2014.

NETO, Alexandre Shigunov; TEIXEIRA, Alexandre Andrade; CAMPOS, Letícia Mirella Físher. **Fundamentos da Ciência Administrativa**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

NETO, Luís Moretto; SCHIMITT, Valentina Gomes Haensel. **Teoria geral da administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências Da Administração/UFSC, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: edição compacta** – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

PAIVA, C. A. de C.. **Administração do Risco de Crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

Porto Editora – **produzir no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa**. Porto: Porto Editora. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/produzir>. Acesso em: 16 de novembro de 2021.

QUINTANA, Costa Alexandre. **Fluxo De Caixa - Demonstrações Contábeis**. Editora Juruá, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Introdução à administração financeira: uma nova visão econômica e financeira para a gestão de negócios das pequenas e médias empresas** - Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Adriano Da Silva; SILVA, Claudiney Almeida Da; LIMA, Ricardo Martins De; CARNEIRO, Wanderley. **Gestão financeira em empresa familiar de pequeno porte do ramo de roupas em embu das artes**. Revista de Administração. p.21-35, ago. 2015.

STACKE, Jéssica; FEIL, **Alexandre. Gestão e Desenvolvimento** – Universidade FEEVALE - Novo Hamburgo, jan./jun. 2017.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planed change**. Nova York: WileyInterscience Publication, 1977.