

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS**  
**Técnico de Administração**

**Antônio Augusto Carvalho da Silva**  
**Joyce da Costa Mira Neves**  
**Julia de Castro Machado**  
**Kamyla Cristiane de Siqueira Lima**  
**Taíssa Alves de Cubas dos Santos**  
**Yolanda da Silva Souza de Paula**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: Gestão Estratégica**  
**Panificadora Vieira**

**Guaratinguetá – SP**  
**2022**

**Antônio Augusto Carvalho da Silva**

**Joyce da Costa Mira Neves**

**Julia de Castro Machado**

**Kamyla Cristiane de Siqueira Lima**

**Taíssa Alves de Cubas dos Santos**

**Yolanda da Silva Souza de Paula**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: Gestão Estratégica**  
**Panificadora Vieira**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Técnico em Administração da Etec Professor Alfredo de Barros Santos, orientado pela Prof. Fabrícia Maria Alberti de Almeida, como requisito parcial para obtenção do título Técnico em Administração.

**Guaratinguetá – SP**

**2022**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 História da Administração .....	7
1.2 História da Administração no Brasil.....	8
1.3 Conceitos de Administração .....	9
1.4 Teorias da Administração.....	10
1.4.1 Teoria da Administração Científica .....	10
1.4.2 Teoria Clássica da Administração .....	11
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	12
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	14
1.4.5 Teoria Neoclássica da Administração .....	15
1.4.6 Teoria da Contingência.....	16
1.4.7 Teoria Comportamental .....	18
1.4.8 Teoria dos Sistemas.....	19
1.5 Áreas da Administração .....	20
1.5.1 Contabilidade.....	20
1.5.2 Gestão de Pessoas.....	21
1.5.3 Logística.....	22
1.5.4 Marketing .....	23
1.5.5 Gestão de Materias .....	24
1.5.6 Consultoria .....	25
1.5.7 Gestão Estratégica .....	26
<b>2 SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	<b>28</b>
2.1 Caracterização do Municipio.....	28
2.2 Descrição da Empresa .....	29
2.3 Descrição dos Problemas.....	29
<b>3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>

## RESUMO

O trabalho apresentado como o Trabalho de Conclusão de Curso, Administração, discurrido na Escola de Ensino Técnico Professor Alfredo de Barros Santos, orientado pela Mrs. Fabrícia Maria Alberti de Almeida, tem objetivo desenvolver o estudo da Administração, abordando a história e as teorias, dando importância ao desenvolvimento e aplicação dos conhecimentos administrativos abordados e expostos durante a elaboração deste trabalho. Trazendo o tema central a Gestão Estratégica, e a falta de um planejamento estratégico, pretende-se propor soluções para os problemas abordados da empresa Panificadora Vieira localizada em São Paulo, no município de Guaratinguetá, presentes por esse trabalho, com bases nas teorias e estudos realizados através de pesquisas de autores renomados da área de Administração como Chiavenato a fim de melhorar o desempenho produtivo e tendo como resultado a impulsionar satisfatoriamente os lucros financeiros da panificadora. A partir das informações obtidas com os proprietários da Panificadora Vieira, o trabalho foi desenvolvido por meio de uma análise de mercado, localização geográfica e, também dados consideráveis e importantes sobre a gestão geral da empresa por seus respectivos donos, informações essas que foram de fundamentais importância para a realização para a elaboração teórica sobre o assunto, percorrendo entre as informações e conteúdo vistos durante o curso, concluímos então de maneira conceituada e fundamentada, todas as soluções acerca da gestão e planejamento estratégicos.

Palavras-chave: **Administração. Soluções. Panificadora. Trabalho.**

## **ABSTRACT**

The work presented as Final Paper, Administration, discussed at the Escola de Ensino Técnico Professor Alfredo de Barros Santos, supervised by Mrs. Fabrícia Maria Alberti de Almeida, aims to develop the study of Administration, approaching history and theories, giving importance to the development and application of administrative knowledge approached and exposed during the elaboration of this work. Bringing the central theme to Strategic Management, and the lack of strategic planning, it is intended to propose solutions to the problems addressed by the company Bakehouse Vieira located in São Paulo, in the municipality of Guaratinguetá, present in this work, based on theories and studies carried out through research by renowned authors in the area of Administration such as Chiavenato in order to improve the productive performance and having as a result to satisfactorily boost the financial profits of the bakery. From the information obtained with the owners of Bakehouse Vieira, the work was developed through a market analysis, geographic location and also considerable and important data on the general management of the company by its respective owners, information that was fundamental importance for the realization for the theoretical elaboration on the subject, going through the information and content seen during the course, we then conclude in a conceptual and reasoned way, all the solutions regarding the management and strategic planning.

**Keywords: Administration. Solutions. Bakehouse. Work.**

## INTRODUÇÃO

Nesse trabalho de conclusão de curso serão apresentados a história, a trajetória da administração ao longo do tempo, assim como também serão apresentadas as principais teorias administrativas. Também se apresentará a empresa Panificadora Vieira, que fica situada no município de Guaratinguetá, está inserida no mercado, no período de 1 ano 7 meses e tem como principal problema a gestão estratégica. Neste trabalho serão apresentados todos os problemas administrativos presentes nessa organização, assim como suas respectivas soluções, todos, tendo sido baseados nos principais conceitos e teorias da administração.

No capítulo um será apresentado a história da administração, que mostrará desde o início seu surgimento e crescimento ao longo dos séculos. Além de mostrar como a Administração se tornou uma disciplina autônoma, também serão apresentadas as teorias da administração científica, as principais como teoria clássica, das relações humanas, neoclássica, contingência, comportamental e a teorias dos sistemas, descrevendo seus autores, seus fundamentais propósitos e destacando a influência desses filósofos em relação a evolução da Administração. Pontuamos também algumas áreas de atuação mais tradicionais da administração e duas devidas funções.

No segundo capítulo do Trabalho de Conclusão de Curso será apresentada a empresa, assim como também a cidade em que ela atua, mostrando assim as características importantes do município, que influenciem a empresa, como quantidade de habitantes, renda per capita e economia, e quanto a empresa serão mostrados os problemas administrativos identificados, que estão atrapalhando a evolução e estabilização da empresa. Problemas como a falta do uso do marketing, falta de fluxo de caixa, layout, precificação desatualizada, quadro de funcionários reduzido e falta de foco em um ramo específico serão destrinchados auxiliando a organização a entender quais são os principais desafios a serem resolvidos.

Já no terceiro capítulo do trabalho serão apresentadas as soluções para os problemas administrativos identificados, essas soluções auxiliarão em diversos aspectos a organização, como nos âmbitos financeiro, organizacional e estratégico. Serão apresentadas como soluções a inserção da empresa nas mídias sociais mais utilizadas no momento, para a resolução do problema da falta de marketing; o desígnio da responsabilidade de estar presente no caixa a um colaborador, além da

implementação de um sistema para um fluxo de caixa eficiente; a reorganização dos ambientes para melhor produtividade; a atualização dos preços conforme a tabela vigente no mercado; a contratação de novos funcionários especializados para o quadro de funcionários reduzido e a realocação de espaço e responsabilidade para adequar as vendas de marmitas, as da padaria.

Na conclusão será caracterizado o encerramento do Trabalho de Conclusão de curso, definindo-se de forma permanente todas as soluções, necessárias, para que a empresa escolhida, ou seja, a Panificadora Vieira consiga resolver seus problemas administrativos, relacionados principalmente a gestão estratégica, possibilitando-a alcançar seus principais objetivos, como solidez no mercado e evolução, financeira e técnica enquanto empresa. Também se apresentará a viabilidade do trabalho, para que assim a empresa possa utilizá-lo como guia de resolução de seus problemas. Possibilitando solucionar as áreas de atuação da empresa com maior adversidade, pensando na gestão estratégica que é o maior foco dentro da empresa.

Os principais autores principais da Administração que serão destacados durante o trabalho de conclusão de curso, são eles, Frederick W. Taylor, que é o autor conhecido como o pai da Administração, Jules Henri Fayol que criou a Teoria Clássica da Administração e dividiu as funções do administrador em: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar, sendo considerado o primeiro autor a definir essas funções, Philip Kotler, considerado o pai do Marketing, apresentando conceitos do Marketing, relativo aos segmentos do mercado, Peter Drucker que é o grande mestre da administração e mostrou que a aplicação da Administração se dá em nosso dia a dia, e Idalberto Chiavenato que foi quem repassou em seus livros os ensinamentos práticos do dia a dia do setor administrativo das empresas, e para ele o bem mais importante dentro de uma organização é são as pessoas. É o autor de alguns livros fundamentais para a Administração, sendo eles, a Introdução a Teoria Geral da Administração e o de Gestão de Pessoas. Portanto, esses autores foram fundamentais pois contribuíram, com teorias, o entendimento da Administração.

# 1 ADMINISTRAÇÃO

## 1.1 História da Administração

Já havia resquícios da Administração através dos séculos, afinal sua história se desenvolveu lentamente, durante desde o início do trabalho já em tempos remotos. Foi no século XX, momento reconhecido por grandes inovações, que ela começou a ser devidamente desenvolvida, a era industrial e a produção de serviços e bens. Surgindo da necessidade de tornar os processos mais eficientes e eficazes, com artesãos, trabalhadores com pequenos comércios ou até mesmo a regência de um império ou a Igreja, precisavam encontrar uma maneira de organizar e otimizar melhor seus processos.

Na Suméria Antiga, como lembra Chiavenato (2003, p.26) os sumerianos procuravam resolver seus problemas, sendo assim foi essencial exercitar a arte de administrar para obter seus resultados em prática, logo após pode-se citar seu planejamento no sistema econômico do Egito na qual não poderia ter sido feita sem uma Administração pública e em seguida foi útil e necessário esse sistema no império da China, constituição Chow e nas regras de administração pública de Confúcio, onde mencionam sua tentativa de obter regras sobre seu gerenciamento. Com essas raízes históricas apenas duas da qual não foram citadas se tornaram importante e com destaque maior na administração.

As organizações militares se destacaram com sua evolução na hierarquia de um poder rígido adotando uma doutrina diferente do exército do século XVII e XVIII, entretanto a igreja católica romana se evidencia uma organização mais conveniente na civilização, e por meio dos séculos mostra uma força e grande influência nos seus objetivos e forma de exercer suas técnicas. O que ocasionou a moderna Administração foi o evento conhecido como Revolução Industrial ocorreu no final do século XVIII se estendendo a XIX até o século XX, a substituição de artesãos laborais por um operário de máquinas dentro de fabricas com maquinário inovador, trouxe com ela a necessidade e a evolução do pensamento científico administrativo industrial - a modernização do tornou as funções dos trabalhadores mais simples e repetitivas, substituindo tarefas manuais por tarefas automatizadas que seriam a partir daquele momento executadas por operários, outrora artesãos, sem qualificação , e administração pública visto que devido ao crescimento industrial consequentemente



houve um crescimento social e econômico nas cidades industriais, os moradores de regiões rurais e os antigos artesãos começaram a sair de suas terras de origem e se instalarem nas regiões urbanas; onde teve início na Inglaterra por James Watt, o criador da máquina a vapor que ocasionou uma correria na industrialização, fazendo com que se estendesse a toda Europa. Se desenvolveu em duas fases, a primeira em 1780 a 1860 conhecida como a revolução do carvão e do ferro, como principal fonte de energia e matéria-prima. A segunda de 1860 a 1914 é a revolução da eletricidade e derivados do petróleo, ambas com o mesmo significado da primeira fase. Ao falar sobre a história da Administração é preciso lembrar e pontuar sua evolução as diferentes e a influência dos filósofos durante sua história vem da antiguidade, (CHIAVENATO, 2003, p.30).

Filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles deram suas contribuições, principalmente relacionadas a Administração pública; Platão por exemplo em seu livro, *A República*, apresenta junto a democracia do governo, a Administração dos negócios públicos e Aristóteles seu discípulo estabeleceu três formas distintas de Administração pública, são elas: Monarquia ou governo de um só; Aristocracia ou governo de uma elite e Democracia ou governo do povo. No decorrer dos séculos a filosofia distanciou-se significativamente da Administração, filósofos como Francis Bacon e René Descartes, ambos da filosofia moderna, anteciparam-se quanto a princípios e métodos utilizados até hoje na Administração. Bacon desenvolveu o método indutivo que se trata de separar com experimentos, o que é experimental do que é acidental, já Descartes desenvolveu o método cartesiano que possui princípio.

## **1.2 História da Administração no Brasil**

A história da Administração no Brasil fluiu através das condições necessárias que fizeram dela uma disciplina autônoma, a partir da necessidade de uma economia indeclinável. A Administração no Brasil surgiu um século após o seu desenvolvimento nos Estados Unidos, aparecendo quando se dá o processo de implantação de filiais nas grandes empresas norte-americanas, conhecida inicialmente como Ciência Pública no século XX, no Brasil ela surgiu com a modernização industrial e social do país. O aumento da produtividade nesse tempo trouxe a necessidade de implementar uma hierarquia nas indústrias, o operário era comandado, assim racionalizando e padronizando os processos, em que se propôs que as ações realizadas fossem divididas a fim de uniformizar, padronizar, o resultado.

A partir dos anos 30 o Brasil começou a deixar de ter uma economia inteira e exclusivamente baseada na agricultura e iniciou-se o processo de industrialização, saindo de sua era colonial após a construção das ferrovias as quais apoiaram o país nesta nova fase de industrialização, que em seu início foi prejudicado pelos altos preços, que alcançavam o café no mercado internacional. Foi nessa mesma época que no Brasil a Administração deixou de ser empírica, ou seja, baseada no senso comum para se tornar assim no ano de 1931, com estudos mais aprofundados, Administração Científica.

Getúlio Vargas, pondo em prática seu lema de que governar é administrar acabou proporcionando as condições para que se introduzisse - e aplicasse - os princípios da chamada Administração Científica, na administração pública brasileira, como lembra Santiago (1995, p.5). Fundação Getúlio Vargas criada em 1944, pelo D.A.S.P (Departamento Administrativo do Serviço Público), foi de suma importância para o ensino e estudo da administração no Brasil.

Foi em 1938 que o Brasil começou a ter um pensamento administrativo, através do chamado departamento de administração geral, que consistia em centralizar as funções administrativas de todos os ministérios, nesse mesmo órgão. Durante o governo de Vargas houve forte influência das ideias do americano Frederick Taylor, que visava trabalhos e ações padronizadas, desde as escolas da mobília e maquinário até materiais utilizados em uma empresa, para melhor realização dos processos e ações.

### **1.3 Conceito de Administração**

A palavra Administração vem do latim *ad*; direção, tendência para e minister subordinação ou obediência. Essa ciência começou a ser estudada por acadêmicos e profissionais da área a partir do século XX, na revolução industrial que motivou o surgimento das empresas e se desenvolveu lentamente através da história, pode ser entendida como uma técnica ou arte de planejar, organizar, liderar e controlar competências para alcançar objetivos, com eficiência.

Sendo um processo para a tomada de decisões que resultam em ações para promover a melhoria dentro das empresas, segundo Chiavenato (2007 p. 3) " a Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para

alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados”.

Para Maximiano (2000, p.28) “administração é uma arte, no sentido de profissão ou área de ação humana, toda arte depende de habilidades”. Administrar tem relação direta e exclusivamente com o desempenho da organização. Pode-se definir administrar como, planejar as atividades para alcançar objetivos pré-determinados e estabelecidos, envolvendo todos os membros da organização em questão. Tem o papel de capacitar as pessoas a trabalhar em equipe, ativando seus pontos fortes e eliminando com seus pontos fracos, afinal está inserida na cultura, ou seja, em seu modo de viver e pensar; assim sendo se utiliza desses elementos culturais a seu favor.

A primeira tarefa da Administração é pensar, estabelecer e exemplificar esses objetivos, valores e metas. Também é possível dizer que a diferença entre os indivíduos pode auxiliá-la, pois abrange conhecimentos e capacidades, que somados resultarão em uma maior eficácia nos processos. De acordo com Stoner (1999, p.5) “planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações [...]”, tendo suas decisões e providências tomadas a partir de normas, estratégias baseadas em métodos verídicos e não por palpites e suposições, apesar da administração ser considerada por alguns uma arte, a Administração é uma ciência e como toda ciência tem normas a serem seguidas para a realização de atividades em organizações que desejam ter sucesso.

As definições de administração mudaram através dos anos, entender que administrar, o ato da administração, está ligado diretamente com as pessoas e, portanto, sendo administração uma ciência não-exata ela está passível de mudanças, seja em sua teoria ou a maneira que o administrador realiza suas tomadas de decisões, aplicando diferentes metodologias, as quais serão abordadas no próximo capítulo deste trabalho, no ambiente administrativo para que se mantenha a organização e eficiência nas ações realizadas.

## **1.4 Teorias da Administração**

### **1.4.1 Teoria da Administração Científica**

A Administração Científica, foi criada pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor no fim do século XIX, com o intuito de aplicar métodos científicos para

a resolução dos problemas da Administração, aumentando a eficiência e produtividade na indústria, eliminando o desperdício e perdas, fazendo com que os operários produzissem mais em menos tempo, aplicando métodos e técnicas mais ágeis para a execução das tarefas, sem modificar os custos na produção. Possui como foco principal a análise e divisão do trabalho, apesar de remeter a algo mecânico e que não abrangesse conceitos humanos, somente técnicos, foi inovadora quanto a administração de empresas e organizações.

Quando se fala de Administração como ciência, a improvisação e o amadorismo devem dar lugar ao planejamento, pois diz que as decisões não devem mais ser definidas através da experiência ou do senso comum, mas sim do estudo concreto. Para Taylor (p. 56), a organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A teoria de Taylor deve a sua aplicação ao mundo organizacional, estabelecendo uma metodologia na racionalização do trabalho e institucionalização de um sistema de estruturação organizacional.

Os elementos que auxiliam na aplicação da administração científica, baseiam-se na padronização das máquinas, ferramentas, métodos e das rotinas, que visam a produtividade. Afinal o principal objetivo é propiciar. Taylor também criou a organização racional do trabalho. Esse tipo de organização diz que os operários, conseguem assimilar melhor o seu trabalho, observando o dos outros da equipe. Esse método resulta em uma variedade de métodos diferentes, que podem ser aplicados para uma mesma tarefa, possibilitando no aperfeiçoamento, por meio da análise científica. Por fim é possível dizer que Taylor ao criar a administração científica, se preocupou com a parte filosófica, ou seja, levando-a para o lado mental e intelectual, porém, o que se foi absorvido pela maior parte de seus seguidores, foi a parte técnica dessa teoria.

#### **1.4.2 Teoria Clássica da Administração**

A teoria clássica foi criada por Jules Henry Fayol (1841 – 1925) um engenheiro de minas nascido na Turquia e mais tarde naturalizado francês, consolidando sua carreira e seu nome após a publicação de seu livro sobre administração em meados de 1916, onde apontava alguns conceitos sobre empresas entre elas estão funções técnicas e administrativas, concentradas a produção e sincronização de todos os setores e produções de uma empresa. Partindo da ideia da administração científica, escola administrativa fundada por Taylor onde para obter-se o sucesso nas produções

era necessário ter organização por parte individual, ou seja, do operário industrial, a teoria clássica dita que para ter eficiência em produções e prestação de serviços era fundamental ter organização envolvendo todas as partes, sendo assim a estrutura geral da empresa.

A Teoria Clássica diz que o êxito na realização das atividades era fundamental ter departamentos de produção, setores administrativos e indivíduos em cargos de responsabilidade ou de produção harmonizados em uma estrutura de organização, tirando do operário a responsabilidade que ele tinha para si do sucesso ou do fracasso das tarefas realizadas, dividindo assim os encargos industriais de maneira justa, mas, mesmo assim, ainda haviam aspectos negativos onde-se a indústria era tida como um sistema privado e os subordinados na maioria das vezes eram manipulados pela unidade de comando.

Fayol define funções do administrador em prever: onde avaliaria cenários futuros, organizar e coordenar: realizar a racionalização das tarefas de maneira que mantenha o funcionamento harmônico da indústria/empresa, comandar: manter os funcionários interessados e envolvidos no que diz respeito aos feitos da empresa, e controlar: checando os diversos setores a fim de identificar melhorias a serem realizadas e identificar falhas a serem corrigidas; como lembra Chiavenato (2003, p.81).

O modelo de aplicação da Teoria Clássica foi salientada numa época de mudanças, durante a Primeira Grande Guerra, no século XX e ainda é a metodologia mais utilizada por administradores quando se fala na administração de uma empresa por mais que existam críticas a seu modus de dominação centralizada, ela permite a modalidade ao administrador de gerenciar vários setores e departamentos da organização em que se encontra afim de aumentar a resultados financeiros e produtivos dos empregados e da produção dentro da estrutura hierárquica organizacional.

### **1.4.3 Teoria das Relações Humanas**

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos, nasceu com a necessidade de corrigir a desumanização do trabalho, decorrentes da aplicação de métodos rigorosos, nos quais os colaboradores tinham que se submeter e como consequências das experiências de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo, com

base aos princípios de Taylor. Ela desenvolveu a ciências Humanas, essencialmente a psicologia, no qual os colaboradores seriam o elemento principal dentro de uma empresa. Seu objetivo era buscar melhorias para as empresas e ao invés de ver o trabalhador apenas como uma máquina de dinheiro, ele começou a ser visto como um homem social que tinha suas necessidades de segurança, fisiológicas e sociais.

Em 1929 com a grande depressão nos Estados Unidos, fez com que as empresas americanas se preocupassem a se manter competente frente a crise que havia acontecendo. Elton Mayo começou a visar os aspectos produtivos da empresa, mas para isso precisaria ter colaboradores capacitados, motivados, líderes profissionais e uma boa comunicação dentro das organizações.

De acordo com CHIAVENATO, 2011, p. 94.

Com a grande depressão econômica que atormentou o mundo todo por volta de 1929, a busca da eficiência nas organizações passou a ser intensificada. Essa crise mundial provocou indiretamente uma nova elaboração de conceitos e uma reavaliação dos princípios clássicos da administração.

Em 1927 nos Estados Unidos na cidade de Chicago, uma fábrica da Western Electric Company inicia uma experiência conhecida como experiência de Hawthorne, na qual foi dividida em quatro fases, onde seu objetivo era relacionar a iluminação e a eficiência dos funcionários, medidas por meio da produção e saber se aumentando ou diminuindo a iluminação haveria ou não mais produção. Então, percebeu que o aumento da produtividade não estava relacionado com a intensidade da luz, mas sim com a atenção que estava sendo dada para as pessoas, pois mostraram que o ser humano tem necessidades psicológicas e sociais.

Segundo CHIAVENATO, 2011, p. 98: A teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos:

1. A necessidade de humanização e democratização da Administração, libertando-o do conceito rígido e mecânico da Teoria Clássica e adequando aos novos padrões de vida do povo americano.
2. O desenvolvimento das ciências humanas, principalmente da psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.
3. As ideias da filosofia foram fundamentais para o humanismo na Administração.
4. As conclusões da Experiência de Hawthorne, entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, que colocou em xeque os princípios postulados da Teoria Clássica da Administração.

O experimento em Hawthorne foi de extrema importância, pois foi nele que começaram a perceber o lado do trabalhador, destacando também a enorme dificuldade em se trabalhar com pessoas, no qual o trabalho exigia exigências a serem aplicadas individualmente ou coletivamente. Com a Teoria das Relações Humanas os funcionários passaram a ser mais visto humanamente e não somente apenas como uma fonte lucrativa.

#### **1.4.4 Teoria da Burocracia**

A teoria burocrática do jurista Max Weber tornou-se conhecida nos anos em que ocorria a Segunda Guerra Mundial, que tinha foco central na Alemanha, em 1940, mas a filosofia organizacional burocrática de Weber surgiu em meados do ano de 1909. A sociedade tradicional era dita por Weber como não racional, pois essa autoridade fortemente voltada para a vontade de um único membro exclusivo, chefe da família ou um rei, essa ideia era tida como arcaica e medieval visto que esse tipo de comando unilateral era nocivo e causava danos quando as decisões não eram de cunho imparcial e sim pessoais e abusivas.

Teoria essa que de acordo com Chiavenato, (p.263), é uma estrutura social hierarquicamente organizada”; Weber enxergava e dividia a sociedade em três subsídios de autoridades, tradicional onde o foco era centralizado totalmente no patriarca, fosse da família ou de algum tipo de monarquia; os carismáticos eram definidos como a parte da sociedade que se envolvia em questões políticas, desde conquistas territoriais e revoluções que ocorriam dentro de cidades ou estados, e por fim os racionais e burocratas que eram definidos como os militares, empresas e empresários da época.

Já a sociedade tradicional era dita por Weber como não racional, pois essa autoridade fortemente voltada para a vontade de um único membro exclusivo, chefe da família ou um rei, essa ideia era tida como arcaica e medieval visto que esse tipo de comando unilateral era nocivo e causava danos quando as decisões não eram de cunho imparcial e sim pessoais e abusivas.

A parte da sociedade definida e identificada como carismática eram figuras, líderes de comunidades, chefes de estado e até mesmo empresários da época, eram considerados figuras carismáticas através da história observando o Terceiro Reich até o Presidente Vargas em seus anos de existências eram completamente carismáticos

pois conseguiam levar consigo multidões inteiras com suas ideias e pensamentos, e é exatamente nesse ponto onde a autoridade carismática é vista como um problema.

Quando Weber definiu a sociedade Burocrática ele a definiu como uma maneira de dominação racional, pois esse novo pensamento começava a deixar o antigo sistema de dominação por emoções fossem elas religiosas ou de ideias políticos da época, autoridade essa fundamentada agora no racional e legal através de leis e normas decretadas através por meios judiciais normalmente aplicados em grandes sociedades, Governos de Estados e Exército eram-se entendidas como burocracia.

Para Max Weber a burocracia é o único modo de organizar eficientemente uma grande quantidade de pessoas, e, assim, expande se inevitavelmente com o crescimento econômico e político; por isso essa metodologia é tida como uma das mais eficazes em quaisquer tipos de organizações onde se concentra uma quantidade considerável de envolvidos, segundo o artigo de Ramilo,2022.

Durante a aplicação da autoridade legal e burocrática os subordinados não deviam obediência a uma pessoa e seus desejos emocionais e mutáveis, mas sim em leis e normas racionais que caminhavam lado a lado ao líder eleito ou nomeado, pois esses indivíduos acreditavam nas leis promulgadas e no sistema Judicial vigente; seguindo a hierarquia administrativa definindo cada um dos componentes uma posição.

#### **1.4.5 Teoria Neoclássica da Administração**

A Teoria Neoclássica surgiu na década de 1950, pouco tempo após a segunda guerra mundial, quando o mundo começava a estabelecer um grande avanço e desenvolvimento industrial. Devido as mudanças e o crescimento exagerado das organizações gerou a necessidade de reafirmar alguns conceitos de teorias anteriores e eliminar seus exageros, apenas acrescentando e redimensionando algumas contribuições de autores contemporâneos. Pode-se dizer que essa teoria começou a ser moldada baseando-se da teoria Clássica, mas não a substituindo apenas a redimensionando. Sua ênfase baseia-se na prática da administração, reafirmação dos postulados da Teoria Clássica, nos princípios gerais da administração, no foco nos objetivos e em resultados.

A Teoria Neoclássica, resgata postulados básicos da Teoria Clássica, porém devidamente aprimorada, atualizada e redimensionada aos problemas administrativos



atuais e ao tamanho das organizações. Novas abordagens e pontos de vista serão aplicados, ampliando o campo de atuação do Administrador, consolidando, assim, a ciência da Administração.

A Teoria Neoclássica considera a administração uma técnica social que visa a eficiência e a eficácia. A eficiência foca no processo e na produtividade, um meio para utilizar os recursos disponíveis da melhor forma possível. A eficácia foca nos fins e no alcance dos resultados propriamente ditos. O ideal é que uma organização seja eficiente e eficaz para o alcance da excelência.

Essa teoria busca desenvolver os seus conceitos de forma prática e operacional. É em função dos objetivos e resultados, que uma organização é bem dimensionada, estruturada.

Como cita Chiavenato (2004, p. 152):

A teoria Neoclássica caracteriza-se por uma forte ênfase nos aspectos práticos da Administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, muito embora não se tenha descurados conceitos teóricos da Administração.

Ou seja, para se ter esses resultados concretos e palpáveis é necessário a ação administrativa. Na teoria Neoclássica o foco é nos princípios da prática da Administração e no processo administrativo, onde as funções do administrador são, planejar, organizar, dirigir e controlar.

#### **1.4.6 Teoria da Contingência**

O nome Teoria da contingência surgiu diante a análise de Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch sobre o ambiente e estrutura das organizações, os autores chegaram ao resultado em que caracterizaram a ideia de diferenciação e integração dentro da empresa em sua investigação na área de plásticos, no ramo de alimentos e recipientes. A diferenciação da estruturação do ambiente é oferecida diante sua tarefa específica, onde há uma divisão sobre a especialização de cada setor, sendo a integração o oposto disso pois interfere em vários departamentos.

A teoria da contingência foi influente desde a segunda metade do século XX e permanece sendo no XXI, criada com o intuito de estabelecer variações na estrutura das relações para cada organização e no seu relacionamento com o ambiente gerenciando aqueles que se apresentam mais apropriado, enfatizando que não há nada absoluto, na qual uma técnica estabelecida em uma organização não será a

mesma aplicada em outra organização da mesma forma. Segundo Chiavenato, 2004 p. 504 "A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende." A relação entre causa e efeito leva a uma organização eficaz da situação, na qual a funcional se dá de encontro da necessidade das mudanças necessárias no ambiente, na qual definem a organização da empresa por meio do seu planejamento, regras, ordens, limites, causando o equilíbrio no mundo empresarial.

Os estudos feitos pela socióloga inglesa Juan Woodward determinou a importância da tecnologia no sistema operacional das empresas sendo vistas com três tipos de produções, na qual os processos da produção é menos estabelecido e sem mecanismo segundo a produção unitária, diferentemente da grande produção onde se estabelece a produtividade dos trabalhadores pois a demanda é de maior quantidade sendo necessária o trabalho de máquinas mais potentes manuseadas pelo homem, dando continuidade na produção de processo que se utilizam frequentemente das máquinas e a participação dos operários é mínima como, por exemplo, nos processos onde se envolvia o petróleo.

Os sociólogos Tom Burns e George M. Stalker foram responsáveis pelos estudos da organização na produtividade, iniciando suas pesquisas em indústrias inglesas a partir dessa observação rotularam os dois sistemas como mecanista e orgânicas. O sistema mecanista adota uma estrutura com a hierarquia rígida e o cuidado na divisão do trabalho onde as decisões são claras dentro da empresa, ampliando o monitoramento administrativo e a grande importância de suas regras, já o sistema orgânico se caracteriza em uma divisão em menor quantidade tornando-se instável dando destaque ao relacionamento humano. "O clima organizacional é qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento". (CHIAVENATTO, 2004, p. 539).

Obteve-se uma consequência na administração de contingência segundo estudo feito pelo americano Alfred D. Chandler, após sua análise feito em quatro grandes empresas observou-se a relação estrategista da organização diante os recursos impostos dentro da empresa, diante essa pesquisa segundo Chandler é perceptível a eficácia de estrutura e estratégia ser diferentes de acordo com outros cenários. A abordagem da teoria da Contingência nas quais os autores apresentaram estudos e características nos ajustes das organizações está principalmente

relacionada entre as diferenças do desempenho da estrutura organizacional dentro de uma empresa onde-se predomina suas importantes variações.

#### **1.4.7 Teoria Comportamental**

A teoria comportamental conhecida também por behaviorista surgiu com o objetivo de trazer para teoria administrativa a eficácia de sua aplicação na administração das empresas, foi desenvolvida nos Estados Unidos trazendo autores com grande influência nessa concepção. A sociologia teve sua inclusão na burocracia a partir da teoria comportamental que surgiu no final da década de 1940 e o que marcou seu início foi o livro escrito por Herbert em 1947 onde aborda críticas sobre a teoria clássica e de relações humanas. A importância da teoria comportamental nas organizações está relacionada ao comportamento humano e como isso influencia na empresa em geral.

Abraham H. Maslow especialista em motivação humana desenvolveu uma pirâmide abordando os níveis de necessidades com grande importância e influência, Segundo Maslow, “Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização)” (CHIAVENATO, 2004, p. 329) Consideram-se a aplicação desses fatores individualmente para cada pessoa, visto que possuem variações adequadas para cada ser humano, dificilmente um indivíduo consegue chegar ao topo da pirâmide, as necessidades elevadas se predominam sobre as mais baixas fazendo com que tenha um domínio sobre o comportamento da pessoa tornando-se uma ameaça.

Segundo Frederick Herzberg, existem dois fatores que direcionam o comportamento humano e diante essa situação ele criou a teoria dos dois fatores, onde foi estabelecido os fatores higiênicos que aborda uma situação no ambiente em que as pessoas executam suas tarefas, entretanto essa estrutura está fora do controle de pessoas pois são administradas pela própria organização. Os fatores motivacionais estão relacionados a natureza que a pessoa executa, ou seja, o seu trabalho na empresa que está sobre sua própria responsabilidade, quando os fatores motivacionais são positivos eles trazem um resultado de contentamento, portanto quando se acontece o contrário ocorre um desfecho negativo.

O administrador tem o dever de identificar os meios utilizados nas obrigações para que possa se adequar ao sistema da organização, aborda o estudo comportamental da relação humana individualmente e em grupos alcançando a

melhora dos pensamentos e a capacidade de aprendizagem, contribuindo com o entendimento da hierarquia proposta dentro da empresa. É importante para a análise desse comportamento a reciprocidade na abordagem da teoria que enfatiza o processo de decisão que o indivíduo toma como base dos conhecimentos proposto no seu ambiente de trabalho, tendo em vista opiniões em toda situação.

#### **1.4.8 Teoria dos Sistemas**

A Teoria Geral de Sistemas, foi desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, e a Teoria de Sistemas deriva-se dela, integrando-se na década de 1960. Essa teoria não procura a solução dos problemas, nem mesmo soluções práticas, mas sim, formular teorias conceituais para aplicá-las na realidade empírica. A Teoria Geral dos Sistemas tem como seus pressupostos básicos a tendência para a integração das ciências naturais e sociais, e essa integração se orienta rumo a uma teoria dos sistemas; a Teoria dos Sistemas abrange uma área maior do estudo dos campos não-físicos do conhecimento científico, por exemplo, as ciências sociais; essa mesma teoria desenvolve concepções unificadoras que envolvem diversas ciências; e por fim, conduz a uma integração na educação científica.

A Teoria Geral dos Sistemas baseia-se em três premissas básicas: Os sistemas existem dentro dos sistemas, ou seja, sistemas menores adentram sistemas maiores e assim por diante; os sistemas são abertos, é uma continuação da premissa anterior, diz que os sistemas abertos trocam uma quantidade maior de energia e informação; por último, as funções de um sistema dependem de sua estrutura, todos os sistemas têm um objetivo e para que ele alcance seu objetivo e desenvolva sua função, depende-se muito de sua estrutura.

Bertalanffy critica a visão que se tem do mundo dividida em diferentes áreas, como Física, Química, Biologia, Psicologia, Sociologia etc. São divisões arbitrárias e com fronteiras solidamente definidas. E espaços vazios (áreas brancas) entre elas. A natureza não está dividida em nenhuma dessas partes. A TGS afirma que se deve estudar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes. (CHIAVENATO, 2003, p. 474).

A Teoria de Sistemas chegou a Administração por vários motivos, sendo eles, as teorias anteriores a Teoria de Sistemas, tinham uma desvantagem que seria a micro abordagem, elas não se preocupavam com muitas variáveis e por isso acabavam dando pouca atenção as variáveis realmente importantes para a Administração; a

Cibernética fez com que as ideias que se dirigissem a teoria de sistemas na Administração fossem desenvolvidas e operacionalizadas; e por apresentar bons resultados da aplicação em outras ciências.

O conceito de sistemas foi abordado no capítulo dedicado à Cibernética. A palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes formando um todo unitário. (CHIAVENATO, 2003, p. 475)

A opinião crítica da Teoria Geral dos Sistemas revela os seguintes aspectos: 1 – Confronto entre teorias de sistema aberto e de sistema fechado; 2 – Características básicas da análise sistêmica; 3 – Caráter integrativo e abstrato da teoria de sistemas; 4 – O efeito sinérgico das organizações como sistemas abertos; 5 – O homem funcional; 6 – Uma nova abordagem organizacional e 7 – Ordem e desordem. O conceito de sistemas passou a dominar as ciências e, principalmente, a Administração. A Teoria de Sistemas, dentre as outras Teorias, é a mais aceita, pelo fato de que o ponto de vista sistêmico está em total harmonia com a preocupação estrutural-funcionalista típica das ciências sociais, de países capitalistas.

## **1.5 Áreas da Administração**

### **1.5.1 Contabilidade**

Pode-se dizer que a Contabilidade é uma ciência que estuda, controla, organiza e avalia o patrimônio de uma entidade, seja ela física ou jurídica. Um de seus objetivos é analisar e registrar informações e estatísticas da empresa para que assim cumpra com seu objetivo, transmitir os fatos que podem afetar diretamente o patrimônio, além de auxiliar na administração e no planejamento da instituição. Surgiu quando as pessoas perceberam que havia uma necessidade de manter um controle e organização na parte contábil das empresas, visando o lucro e resultados positivos. A história evidencia a importância da Contabilidade, visto que, os primeiros indícios remetem-se ao início da civilização, surgindo antes mesmo da escrita.

A Contabilidade é essencial para que todos os tipos de empresas independentemente se forem externas ou internas possam estar a par da precisão de seus lucros por operação ou produtos vendidos. É possível ter o conhecimento dos ativos e passivos da organização, por meio de uma análise financeira gera-se o atual

estado líquido do patrimônio. Nota-se que a Contabilidade é de grande importância na Administração, visto que, suas análises auxiliam nas tomadas de decisões.

A Contabilidade é uma ciência que alcançou relevância ao longo de sua evolução, dada a sua natureza de disponibilizar informações aos usuários. A contabilidade é uma ciência social aplicada, pois é a partir da ação humana que se geram modificações no fenômeno patrimonial, entretanto a contabilidade usa a matemática e estatísticas como suas principais ferramentas. (IUDÍCIBUS, MARION e FARIA, 2009).

É certo que quanto mais organização e controle uma entidade tiver nesta área, por meio de análises financeiras, maior será a clareza e o nível de entendimento sobre a própria empresa. A Contabilidade se faz necessária até mesmo para que a empresa possa realizar negociações, passando maior credibilidade e segurança diante aos seus investidores, também proporciona a prevenção de prejuízos e que possíveis incidentes aconteçam. Sendo uma ferramenta indispensável para a obtenção de lucro e extremamente necessária para o sucesso financeiro e crescimento da instituição.

### **1.5.2 Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, uma área ocasional e situacional, pois depende de como vai ser a estrutura organizacional da empresa. Essa área da Administração quem lidará diretamente com os colaboradores, onde ela se preocupa em alcançar o ápice da produtividade e ao mesmo tempo devolver habilidades e atitudes do colaborador com o objetivo de administrar as relações da organização motivando os funcionários, garantindo uma comunicação eficiente, trabalho em equipe, um treinamento vigoroso de todos os funcionários e assim trazendo maior satisfação para o cliente, conseqüentemente um maior destaque para seu trabalho.

A Gestão de Pessoas passou por uma linha de evolução, no passado, ela era conhecida como o departamento de pessoal ou departamento de RH, era um órgão de uma organização responsável pelos elementos burocráticos das contratações e demissão dos indivíduos, naquela época não havia relações de motivações e esse conceito evoluiu para Gestão de Pessoas e o mais importante do que colocar o indivíduo dentro da organização é a importância do desafio que é treinar e desenvolver as capacidades do colaborador para atingir então os objetivos propostos dentro da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p. 211):

A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Ela é baseada em seis processos, o primeiro processo é o de agregar pessoas, e se define a inclusão de novos colaboradores na empresa; o segundo é o processo de aplicar pessoas, utilizado para organizar atividades e acompanhar o desempenho dos funcionários; em terceiro fica o processo de recompensar pessoas, que dá o incentivo e que satisfaz as necessidades das pessoas; o quarto é o chamado de processo de desenvolver pessoas, para capacitar e incrementar a carreira profissional do colaborador; o quinto processo é o de manter pessoas, responsável por criar um ambiente confortável, onde todos vivam bem e o sexto e último processo é o de monitorar pessoas, que acompanha as atividades e resultados do empregado. A gestão de Pessoas é uma das responsáveis pelo crescimento de um negócio, trazendo satisfação no ambiente de trabalho tanto pro cliente e para os funcionários.

### **1.5.3 Logística**

A logística foi implementada desde a antiguidade entre os grandes povos representando a direção de organização daquela época, mas ganhou destaque com seus mestres, o francês Napoleão Bonaparte e o macedônio Alexandre, o Grande que durante seus caminhos foi necessário a implantação estratégica da logística em todos os fatores. Sua origem foi prescrita por formas diversas entre três historiadores e é definida como uma forma de planejamento operacional que estabelece uma grande gestão na qual consiste no desenvolvimento de três atividades: armazenar, transportar e distribuir.

A elaboração das áreas de uma empresa é produzida por meio da logística na qual ganha um grande destaque dentro da organização. Sua função resulta na habilidade de sua operação, o que é perceptível pelas empresas pois agrega valor ao produto e o seu crescimento no mercado. Levando em consideração sua eficiência é necessário a disponibilização dos seus bens e recursos verificando o sucesso alcançado em todas as etapas e em seus resultados na organização.

Quando um consumidor adquire um produto ele preza pela pontualidade e qualidade da entrega no qual aumenta o nível de exigência do cliente, diante disso a logística dispõe sua importância na execução das estratégias imposta para a mercadoria, sendo assim promovendo métodos onde o comprador se sinta satisfeito diante a metodologia adotada, como se pode lembrar anteriormente dito por Ballou

(1993) ao dizer que “estoque imobiliza capital que poderia ser empregado de forma diferente dentro ou fora da organização”.

Seu desenvolvimento dentro das instituições visa determinar sua necessidade operacional de compra, elaboração e atendimento ao desejo do cliente, por meio desses dados pode-se afirmar que a logística é visível em realizações comerciais visto que o consumo de um produto abrange sua manutenção em estoque por um intervalo de tempo e a sua forma de transportar do antigo proprietário ao outro comprador, em observação dos fatos é possível afirmar que o comércio é existente em virtude da logística do mercador. É notável sua participação e seu forte convívio com todas as áreas da empresa, como finanças, RH, vendas e o marketing onde sua menção a entregas dos produtos se torna uma grande influência na organização. E além dessas relações o que também se torna impactante nas atividades da empresa são as definições de localizações de depósito e do nível serviço e estoque

#### **1.5.4 Marketing**

Pode-se dizer que o marketing surgiu das primeiras necessidades, vendas e trocas realizadas pelas pessoas nas antigas civilizações, ou seja na época da Revolução Industrial, caracterizado pela ausência e carência dos produtos de consumo em termos de diferenciação e qualidade, naquele período começou a ter uma produção em alta escala, pois a demanda era muito grande, as empresas eram pequenas e os produtos eram escassos. O foco era produzir cada vez mais, assim houve um aumento significativo dos concorrentes, várias empresas começaram a fazer produtos similares as outras, automaticamente a demanda aumentou, assim era necessário fazer um produto com qualidade e diferencial melhor que o concorrente. Os clientes ficaram mais exigentes e passaram a ter o poder de escolha, selecionando apenas a alternativa que lhe proporcionasse a melhor custo e benefício.

O Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tem valores para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo. Marketing é derivado da palavra em inglês de Market, que significa mercado. E é utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e foco de suas ações.

De acordo com Philip Kotler, marketing é uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos por meio de processo de trocas, no qual:



[...] A venda enfoca a necessidade do vendedor, o marketing as necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio de produto e toda gama de coisas associadas com a criação, a entrega e o consumo final [...]; (Philip Kotler apud Honorato 2004, p.8)

O marketing tem o foco em identificar desejos e necessidades dos clientes, em busca de sua satisfação, essa satisfação é obtida por meio da troca dos produtos e serviços que geram um valor para as partes, no qual organizações, clientes, empresas ou consumidores participam, sendo considerado um processo de estabelecer e manter o relacionamento em longo prazo nas organizações. Tem como função básica a troca, distribuição física e facilitação.

O objetivo do marketing é conhecer e compreender o consumidor, sua compreensão é fundamental e essencial para a prática correta dentro das organizações pois busca a melhoria da qualidade de vida em seu ambiente de atuação, a manutenção e o desenvolvimento das organizações. A essência do marketing é o processo de troca que vai além da publicidade e propaganda.

#### **1.5.5 Gestão de Materiais**

A evolução da Administração de materiais se deu pelo conhecimento da necessidade de se controlar o patrimônio e os materiais pra consumo. Se iniciou com os artesãos, que eram responsáveis por todo o processo produtivo, além de ser o proprietário; esses precisavam de ferramentas, que eram produzidas em oficinas, que começaram a vender para os comerciantes tornando-se empresários. Na Revolução Industrial, as empresas pararam de produzir seus próprios materiais, começando a comprá-los, assim sendo, surgiu-se a necessidade de controlá-los. Assim a Administração de materiais foi evoluindo ao longo dos anos.

A administração de materiais é a coordenação da movimentação de suprimentos que serão utilizados para algum fim, seu objetivo é providenciar o material necessário, na hora correta, com boas condições de uso e com o menor custo. Ela engloba todos os processos, que se iniciam com a identificação do fornecedor, a compra, o recebimento, o transporte interno, transporte durante a produção, armazenamento do produto pronto e termina na distribuição do produto para comercialização ou outros fins. O departamento dentro da empresa responsável pelo fluxo de materiais pode ser chamado de Planejamento e controle da distribuição, ou, Administração da logística. Para Ballou (2011, p. 6) “o objetivo

da administração de materiais deve ser prover o material certo no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável ao custo mínimo”.

Existe um processo organizacional em administração de materiais, essencial tanto para empresas de grande ou pequeno porte. Esse processo é dividido em compras responsável pela quantidade, prazo e o custo; PCP (planejamento e controle da produção) responsável pelo planejamento da produção; controle de estoques que observa e acompanha os níveis de estoque; Almoxarifado, local física de armazenagem de materiais; transportes e distribuição, que se trata da liberação e embalagem; Importação, compra realizada no exterior e suprimento, atividades relacionadas com a obtenção de materiais dos produtos externos.

### **1.5.6 Consultoria**

Observando os tempos antigos, a consultoria pode-se ser entendida como o ato de aconselhar, era-se visto em templos religiosos ou nos períodos imperiais de monarquias importantes ao redor do mundo, o sacerdote Arão do Tabernáculo era o consultor espiritual do povo hebreu durante a travessia no deserto, ele era responsável por aconselhar em conflitos e transmitir conhecimento aos menos esclarecidos.

Durante a revolução industrial e as duas Grandes Guerras aumentaram a procura pelos serviços de consultoria, os estados envolvidos nesses conflitos tinha conselheiros de guerra sobre que decisões que deveriam ser ou não tomadas, segundo PARREIRA, (1997, p.12):

A Consultoria é o ato de um cliente fornece, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível.

Levando em conta que em quase todos os países a economia e gerador de empregos é formado pelas empresas de pequeno porte é estranho pensar que a maioria das empresas de pequeno porte em nosso país fecham suas portas por falta de uma consultoria adequada, é importante ressaltar a extrema relevância de uma boa consultoria, seja no marketing e setor financeiro para que a empresa não tenha problemas futuras, evitando falhas e gastos desnecessários.

### 1.5.7 Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um processo estratégico contínuo que visa manter a empresa em um conjunto integrado com o seu ambiente, que se aplica tanto em micro pequenas empresas como em grandes corporações. Envolve processos como a análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação, implementação e controle da estratégia. A gestão estratégica é fundamental dentro da empresa para aumentar a produtividade, manter colaboradores motivados, criar um clima favorável, gerar diferenciais competitivos e agregar valores aos negócios.

É essencial para ajudar a empresa a crescer, ser como um guia para compartilhar ideias podendo criar um mapa estratégico e gerar a implantação de um projeto, no qual irá auxiliar alcançar os objetivos e metas propostas pela organização. Alguns pontos muito importantes da gestão estratégica são o planejamento estratégico, a implantação e o monitoramento. O planejamento estratégico é um processo em que considera o ambiente interno e externo da empresa.

No ambiente interno é necessário analisar quais são os pontos fortes e fracos, ou seja, quais são as vantagens competitivas e os pontos que precisam ser melhorados. No ambiente externo é necessário ver quais oportunidades o mercado está oferecendo, e o que ameaça esse mercado. Na implantação, o colaborador precisa implantar o que foi planejado. E o monitoramento, é efetivamente comparar os resultados que se esperava com o que está obtendo, e a partir daí fazer os ajustes que forem necessários.

Segundo SERTEK, GUINDAI & MARTINS (p.27, 2006) partindo da visão de Oliveira (2001), o planejamento prevê a necessidade de um processo estratégico que ocorrerá antes, durante e após a elaboração e implementação na empresa”, o administrador precisa enxergar a frente situações futuras a fim de minimizar e de preferência evitar falhas. Abordando o tema de gestão estratégica dentro da administração é preciso mencionar o ciclo PDCA (Planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação), desde o layout, a logística, gestão de estoques, o marketing e a seleção e contratação dos colaboradores. É preciso planejar, desenvolver e controlar essas ações precisamente.

Assim como todas as áreas da administração a gestão estratégica é de extrema importância para a gestão de uma empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, pois é nela que o empreendedor começa a estudar e entender o mercado e a área onde deseja atuar, iniciando esse processo com o estudo de caso, que pode ser

feito de diversas formas, e é chamado de análise organizacional, é realizado pelo administrador da empresa analisando riscos internos e externos, processos e sistemas de operação dentro da empresa, esse planejamento pode determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Por fim, pode-se dizer que a gestão estratégica leva a empresa a conduzir estrategicamente a organização para alcançar seus objetivos no mercado em que atua aproximando sua empresa de seus colaboradores melhorando o clima organizacional, desempenho de funcionários, e assim, trazendo resultados positivos para a organização.

## **2 SITUAÇÃO PROBLEMA**

### **2.1 Caracterização do Município**

Guaratinguetá também conhecida como Guaratinguetá terra das Garças, foi fundada no dia 13 de junho de 1630, data que é o dia de seu Santo Padroeiro, Santo Antônio, e é marcada pela construção da capela erguida em palha e parede de mão. Fica localizada no interior do estado de São Paulo, na região do Vale do Paraíba Paulista. Seu município se estende por 752,636 km<sup>2</sup> e conta com 123.192 habitantes e sua renda per capita é de R\$ 35.017,15. Além disso, a cidade é uma das mais relevantes de sua região, pois possui importância turística, industrial e comercial.

O século XX foi pioneiro para novos focos econômicos, como a pecuária, industrialização e os comércios. Hoje, na cidade a economia é bem variada, afinal, Guaratinguetá, contém grandes indústrias, como a BASF, empresa que gera emprego para seus habitantes; possui o turismo religioso como um de seus alicerces, graças a Frei Galvão; tem grande relevância no consumo e na alta regularidade das vendas, por possuir uma grande gama de lojas e restaurantes; além de se destacar no setor do agronegócio, por ser a maior produtora de arroz do estado de São Paulo.

A estrutura turística de Guaratinguetá contribui para o crescimento da economia da cidade, sendo a base de seu turismo, as tradicionais festas de carnaval que atraem turistas de vários lugares para prestigiar os famosos desfiles das escolas de samba. Também o bairro do Gomerál, muito visitado por suas belas paisagens, e exuberante natureza. E um dos pontos mais fortes, o turismo religioso, por conta de Frei Galvão, que nascido na cidade em 1739, se tornou em 25 de outubro de 1998, o primeiro santo brasileiro, assim a Guará atrai muitos peregrinos do Brasil e do mundo todo.

Guaratinguetá ainda possui instituições que fornecem formação de qualidade, como a Escola de Especialidades de Aeronáutica, a ETEC Alfredo de Barros Santos, o campus da Unesp – Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, o Senac, a Fatec-Faculdade de Tecnologia e, mais recentemente no século XXI, o Centro Municipal de Ensino Profissionalizante – Qualifica Guará e a UNIVESP – Universidade Virtual do Estado de São Paulo. Toda referência no ensino profissionalizante.

## **2.2 Descrição da Empresa**

Padaria Vieira foi aberta em março, está localizada no bairro Parque Santa Clara no município de Guaratinguetá, estado de São Paulo. Fundada no dia 04 de janeiro de 2021 em meio à pandemia por Felipe José Pinto juntamente a um colega que já trabalhava com ele, onde ficaram trabalhando juntos por três meses somente, na qual não deu certo a sociedade entre os dois e onde acabaram entrando dois familiares do Felipe. Felipe pegou o ponto ainda fechado pois o seu antigo dono não deu conta de tanta dívida e resolveu fechar, assim entregando o estabelecimento na qual Felipe alugou e reformou o local.

A padaria não tem funcionários são eles próprios que produzem e trabalham lá dentro. Até o ano passado a empresa era MEI, mas foram desvinculados passando assim para o ME.

E mesmo com as dificuldades administrativas, ameaças externas e um número reduzido de funcionários ele consegue manter a empresa com auxílio dos familiares, sendo ela sua irmã, na parte financeira. Tendo planos próximos, ele deseja que sua empresa esteja firme na praça, tendo sucesso e com o desejo de abrir mais uma panificadora.

## **2.3 Descrição dos Problemas**

Com a necessidade de identificar uma empresa que possuísse problemas administrativos, foi encontrada a Panificadora Vieira, a qual tem como principal problema a falta de gestão estratégica. O fato se deve principalmente a pandemia de coronavírus, que afetou em 30% a rotatividade de clientes, diminuindo assim as vendas e conseqüentemente o lucro. Além disso o pouco tempo em que a empresa está inserida no mercado, ou seja, o período de 1 ano 7 meses. E em um mundo globalizado, onde as coisas acontecem muito rápido, e o mercado em geral é supercompetitiva, a falta da estratégia pode gerar diversos prejuízos a empresa, causando até mesmo um fechamento, a falência da empresa, principalmente por falta de atualização, otimização e conhecimento dos processos.

Nessa ausência de gestão estratégica, alguns danos foram identificados, e com a forma incorreta de como os proprietários administram todas as atividades acabam ocasionando em prejuízos em quaisquer áreas que a empresa se concentra. Ao realizar a pesquisa dentro do estabelecimento foi possível encontrar todos os

problemas que ali possuem, ações dos funcionários que dificultam o clima organizacional de sua sociedade na qual não prejudica somente os processos que eles realizam, mas também o comportamento e atitudes entre eles, obtendo um desempenho ruim de modo que a organização não alcance resultados favorável.

Pode-se pensar a gestão estratégica como um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média. Trata-se de um processo dinâmico, uma vez que os mercados passam por constantes mudanças e as estruturas competitivas têm de ser coordenadas pela empresa por meio das informações estratégicas em contínua mutação. (HITT, 2007, apud LOBATO DAVID, MOYSES JAMIL)

Além das complicações já analisadas dentro da empresa, a falta de um plano estratégico pode resultar em inúmeros outros problemas, tendo como um obstáculo, seus custos mais elevados que o necessário, afinal se não se faz um planejamento, não é possível prever gastos futuros e premeditar situações que poderiam ser modificadas antes que causassem problemas. Desconhecimento sobre os pontos fracos da empresa, isso impossibilita a resolução desses defeitos. O negócio fica mais propenso a se desestabilizar em momentos de crise financeira e política. Falta de posicionamento, quanto a sua visão missão e valores, o que pode gerar uma não fidelização dos clientes. E a dificuldade de crescimento, afinal se uma empresa não se planeja no âmbito geral, não conseguirá alcançar grandes metas.

Sendo assim observando a empresa apresentada nesse trabalho identifica-se que apesar de um espaço consideravelmente bom a maneira que a panificadora está disposta não favorece a circulação de clientes, ficando todos em um único local juntamente ao balcão que se divide em mostruário de alimentos fabricados e o recebimento dos pagamentos feitos pelas vendas realizadas, prejudicando a circulação dentro do ambiente, e devido à má decisão na escolha de um arranjo físico pode levar desde perdas de dinheiro, perda de funcionários e acidentes de trabalho grave, assim como uma queda considerável nas vendas.

A conceituação de Stevenson define que "arranjo físico como configurações de departamentos, de centros de trabalho e de instalações e equipamentos com ênfase na movimentação otimizada, através do sistema, dos elementos aos quais se aplica o trabalho", sendo o arranjo físico entendido e formado de diferentes maneiras como: arranjo físico celular, arranjo físico por produto, arranjo misto, entre outros. Presenciando assim o arranjo físico da panificadora em questão identifica-se o arranjo

físico do tipo celular, onde cada aparelho ou maquinário está disposto de uma maneira específica, em células, para que sejam realizadas cada uma de suas operações de maneira independente e de modo funcional, formando um núcleo onde todas as células executam uma função a fim de apresentar um resultado.

O arranjo físico da área produtiva, seja de qualquer ramo empresarial quando não é planejado de modo correto, acerca de sobre quais arranjos físicos serão utilizados no processo de montagem da empresa, podem ocasionar em danos significativos e desnecessários de capital investido nessa área prejudicando a empresa em seu setor financeiro e conseqüentemente a área produtiva, e inevitavelmente a qualidade final do produto e/ou do serviço oferecido, pois a cada mudança de estrutura feito dentro da empresa provoca conseqüentemente uma significativa queda na produtividade, ou seja, perde-se dinheiro duas vezes; a queda de rendimento relacionado ao arranjo físico leva também ao processo incorreto de como eles precificam seus produtos.

A parte de precificação, sem nenhum critério e de forma incorreta acaba obtendo resultados negativo, com chances de o estabelecimento apresentar prejuízos, um dos proprietários, Luciane, explicou que não teve um estudo para a aplicação dos preços e que as dificuldades da precificação das mercadorias despertam desentendimento e discordância entre seus colegas dentro da empresa, fazendo com que eles entrem em atrito sobre essa questão. Além dessas diferenças, a forma incorreta de como é conduzida a precificação dentro da sua sociedade desperta complicações que acaba prejudicando o andamento do negócio.

Neste cenário, Dalvio José Bertó (p.1, 2012) exemplifica que em um espaço com concorrentes os preços de vendas tornam-se uma função do mercado ampliando seu crescimento, uma vez que a empresa faça suas pesquisas para garantir que seu negócio mantenha-se funcionando. A Panificadora não obtém resultados e lucros pois elaborou pesquisas que se tornou prejudicial ao seu estabelecimento, esse quadro promove de forma negativa uma má gestão da saída de seus produtos resultando em perdas de clientes e de dinheiro, não alcançando também a lucratividade necessária, perdendo assim seu desempenho e ao final de tudo isso uma possível falência.

Presenciando a então situação precária que se encontra a Panificadora Vieira, é perceptível que ela não encontra valores que atendam seu público-alvo, impedindo então a entrada de novos clientes e permitindo a saída da minoria que ali existe. Quando se aplica de forma equivocada um determinado estudo dentro de seu



estabelecimento, é fácil perceber o momento exato que às margens de lucro são baixas e apresentam problemas não somente nessa área, mas também no relacionamento de sua empresa com o perfil do consumidor que está atingindo. Os preços impostos em sua mercadoria atingem uma demanda menor de saída pois seus clientes sabem quando o item está acima do seu valor no mercado, o que acaba afetando negativamente todo seu processo.

A forma incorreta de como Luciane e seus colegas impõe os preços em seus produtos prejudica radicalmente a execução do andamento de seu trabalho, uma vez que não haja a quantidade de vendas necessárias que mantém a empresa de pé. Recursos como estes que a Panificadora não executa causa danos e prejuízos sendo capaz de atrapalhar e impedir que a empresa cresça no mercado, fazendo com que ocorra complicações e dificuldades financeiras dentro e fora dela. São consequências extremamente negativas de modo que afeta os processos mais importantes, com queda na lucratividade, dificultando seu fluxo de caixa e obtendo diferenças no capital que foi investido para a abertura do local.

Não foram considerados fatores que influenciam na formação de preços de suas mercadorias, ou seja, a empresa não traz resultados positivos em razão de que a forma estudada para precificar seus itens ao invés de obter melhorias acaba se tornando uma coisa ainda mais prejudicial dentro do dia a dia da organização, tanto na área interna quanto externa do local. Esse posicionamento pode trazer problemas futuros e levar a empresa cada vez mais a falência, são riscos que afetam negativamente o desenvolvimento de vendas do seu estabelecimento.

Acaba afetando principalmente a falta do marketing na Panificadora, pois seus proprietários e sócios não têm conhecimento sobre como aplicá-lo dentro de uma organização e como essa aplicação poderia ajudá-los, com isso a empresa não consegue atrair novos clientes, o que pode acarretar a baixa rotatividade de clientes, consequentemente não gerando lucro, pois sendo os mesmos clientes de sempre não haverá nova procura de produto. Com a falta desse modo de trabalho, pode-se dizer que a empresa não consegue fazer com que todos os produtos que comercializam cheguem até o conhecimento de seu público-alvo.

A empresa não possui um perfil cadastrado nas principais plataformas digitais, o que é dificulta sua visibilidade na cidade, pois não estão atualizados sobre as novas ferramentas de divulgação, no caso a tecnologia. Sendo assim, estão atrasados em relação aos seus concorrentes, dificultando atingir seu público-alvo, pois não faz a

divulgação de seus produtos para seu consumidor, apenas pessoas do próprio bairro e clientes fixos, e com isso pode equacionar em breve a diminuição de lucro da empresa, pois não estão entrando na modernidade da tecnologia.

Segundo Kotler (2000, p.04)

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação, e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficia a organização e seu público interessado.

A Panificadora, entretanto, não possui sua identidade visual própria, não criando um bom relacionamento entre a empresa e o cliente, o que resulta em não trazer uma identidade marcante para a si, pois faz uso de um logotipo já muito utilizado em diversas outras empresas, tendo um visual mais ultrapassado, com cores não chamativas não atraindo clientes futuros. A empresa possui outros ramos de atuação, o que não condiz com seu logotipo. A logo da empresa não se comunica com os seus clientes, portanto, acaba não gerando uma ligação dos consumidores com os produtos, e não está de acordo com o padrão de segmento de atuação da empresa.

A falta dessa gestão de marketing na organização traz problemas principalmente na perda de clientes, diante de sua má gestão organizacional para a divulgação da empresa, acarretando resultados negativos das vendas pois não há aplicações corretas da técnica dentro do estabelecimento. Isso impede que o público-alvo que os proprietários têm em mente atingir não seja atingido, a criação de identidade visual da panificadora é falha visto que sua marca não atrai novas pessoas por ser antiquada e semelhante a outros estabelecimentos.

A visibilidade do logotipo é curta não obtendo resultados positivos e dificultando a entrada do público correto, com a dificuldade de se criar uma identidade nova e moderna para a Panificadora a finalização de vendas se torna ainda menor gerando prejuízos financeiros. A empresa não atua apenas em um único ramo como dito anteriormente, por exemplo, o ramo de atuação da empresa é o setor alimentício de panificação, mas a organização iniciou as vendas de Marmitex, o que não condiz com o seu ramo apresentado e a identidade da empresa. Ou seja, com a falta de um foco pode dispersar o objetivo da empresa fazendo com que ela se perca em sua atividade principal.

Com o início das vendas de Marmitex na padaria, a empresa se dispersou do seu foco, gerando uma queda na rotatividade da empresa, e a diminuição do seu público-alvo, pois seus consumidores estavam acostumados a consumir produtos do

ramo de panificação. O ramo a se seguir de uma empresa é importante ser definido, pois é o segmento dentro do qual a sua empresa vai atuar. É importante a empresa identificar prontamente os serviços que serão prestados, as mercadorias que serão vendidas ou os produtos que serão fabricados, para se atentar ao seu público-alvo. A ineficiência desse problema resulta em diversas consequências negativas para a empresa, como a falta de identidade, falta de uma definição de público-alvo, compromete as vendas do estabelecimento, podendo gerar uma baixa lucratividade na empresa pois ela não está atuando em seu ramo definido na abertura da empresa.

De acordo com Lumpkin e Dess (1996):

O essencial ato do empreendedorismo é novo negócio, que pode ser realizado por entrar em novos ou estabelecidos mercados com novos ou existentes bens ou serviços. É o ato de lançar um novo negócio por uma empresa Iniciante, por uma firma já existente ou internamente em uma corporação.

A empresa iniciando neste novo ramo, tem como preocupação a garantia de que se pode gerar a falta de lucratividade para a organização, pois não há um local especializado e profissionais qualificados, para a realização dos Marmitex, sendo assim, pode ocorrer de não conseguir atingir seu público-alvo, pois é um ramo totalmente diferente na empresa. Iniciando com esse ramo pode ser um bom investimento para a panificadora, porém pode ser que resulte em gastos para a empresa, pois é um ramo em que não há uma experiência para a uma boa execução, o que gera um desequilíbrio nas áreas existentes na Panificadora.

Tendo em vista que o ramo alimentício de panificação acaba tendo mais preferência e qualidade já que é a área definida pela empresa desde sua inauguração, e o outro ramo pode constituir produtos de má qualidade o que pode ocasionar uma perda de clientes, gerando uma baixa lucratividade para a organização. Com todos os problemas identificados na empresa o seu ponto prejudicial se dá também ao controle de fluxo de caixa, como abordado com antecedência nos problemas citados antes. Quem fica responsável pelo caixa da empresa é uma das sócias, Luciane, ela relata que no dia a dia, com o movimento de pessoas na panificadora, a falta de tempo direcionada a esse trabalho específico e a falta de conhecimento sobre finanças, muitas das vendas não são registradas, ou seja, são negligenciadas pela equipe.

Mas não só as receitas, deixam de ser controladas e verificadas, assim também se faz com as compras, os gastos, pode-se dizer, as despesas em geral, ou seja, todas as entradas e saídas não são controladas. Esse caixa mal controlado,

consequência, principalmente da falta de informações, sobre a entrada e saída, é um problema que ocasiona outros, como a ausência de uma visão ampla sobre as finanças, extingui qualquer possibilidade de planejamento, problemas em colocar planos em prática, ausência de conhecimento sobre a origem e destino do dinheiro, tomada de decisão errônea ou comprometida, e um dos mais graves, limita a possibilidade de crescimento. Portanto ter conhecimento sobre o ramo em que o negócio está inserido não é suficiente, é muito importante conhecer sobre as Finanças.

Como lembra Yoshitake (1997):

Em toda operação financeira existe entrada e saída de dinheiro. E essas operações podem ser representadas pelo fluxo de caixa. O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa o que possibilita melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

Além de todos os problemas já citados, outro, que atrapalha no controle do fluxo de Caixa é a mistura de dinheiro pessoal com o da empresa, essa situação não ocorre corriqueiramente, mas quando ocorre pode trazer danos. Afinal, a empresa que não tem controle sobre suas contas, pode não ter o lucro esperado, e até mesmo não ter o lucro suficiente para cobrir despesas fixas. Isso, pode não atrapalhar no momento da ação, mas quando se fala em um contexto geral, pode influenciar não somente na empresa, como também no âmbito pessoal.

As dificuldades do fluxo de caixa acaba sendo o pior problema dentro da Panificadora, pois diante disso o controle inadequado do que entra e sai do caixa que acaba não sendo registrado traz resultados negativos ocasionando em perda de dinheiro e caminhando a um passo à frente da falência em razão de que as dívidas são maiores já que muita saída de mercadoria não é contabilizada e nem anotadas pelos proprietários e eles acabam ignorando esses gastos. Diante esse efeito a queda de produtividade e descontrole financeiro se torna ainda maior o que ocasiona em danos fatais para a empresa, levando-a cada vez mais abaixo negativamente, principalmente quando ocorre de misturar as finanças da empresa com os pessoais, a partir dessa situação torna-se ainda mais complicado em saber o que entra e sai do caixa, tornando seu histórico financeiro agravado.

É notório seu quadro reduzido de funcionários, sendo quatro ao total que se dividem em todas as funções, visto que o proprietário não tem condições para

contratar novos funcionários, além de achar esse número satisfatório, sendo assim sua equipe são pessoas da própria família, o que acaba dificultando o dia a dia da empresa. Trazendo uma menor qualidade no atendimento aos clientes, pois não conseguem dar a devida atenção a todos, fazendo com que esses clientes se sintam insatisfeitos e procurem a concorrência, quando isso acaba acontecendo de maneira recorrente o prejuízo é maior.

Prejudica também a parte de produção de seus produtos, pois os poucos funcionários precisam se dividir em diversas tarefas, fazendo com que não produzam como o esperado e fiquem sobrecarregados, afetando a produtividade e conseqüentemente o lucro. Com a produtividade comprometida a Panificadora não conseguirá entregar seus produtos com rapidez e qualidade necessária, afastando seus clientes e dando abertura à concorrência, o que diminuirá as vendas, além dos produtos não terem saída e o mau aproveitamento dos recursos.

No entanto, é fundamental compreender que o atendimento prestado com qualidade não se resume apenas ao tratamento ou cortesia, mais do que isso, significa acrescentar benefícios a produtos e serviços, com o objetivo de superar as expectativas do consumidor. Oferecer um atendimento de qualidade proporciona que o cliente, além de voltar a sua empresa, a indique aos amigos, aumentando assim a lista de clientes das empresas [...] (COSTA, SANTANA E TRIGO, 2015, p.162).

O proprietário também não faz estudos sobre seus clientes e nem sobre o mercado, sendo assim fica ainda mais difícil dos colaboradores conhecerem os gostos e preferências de cada um, dificultando a satisfação e fidelização desses clientes. Quando não satisfeitos esses clientes acabam fazendo uma propaganda negativa sobre o local, afastando futuros interessados nos produtos, sendo assim a empresa acaba tendo seus ganhos prejudicados em decorrência de um problema interno que reflete nos resultados dos serviços e produtos oferecidos pela Panificadora Vieira.

Observando os estudos feitos sobre as áreas administrativas e também seus reflexos positivos de uma boa administração de todos os seus recursos garante um bom desempenho produtivo e financeiro da organização em questão, notando que todas as situações apresentadas acima ocorrem em decorrência de uma má administração e a falta de uma gestão estratégica por parte dos proprietários, que mesmo colocando todos seus esforços e empenho para melhorar o setor administrativo e por ventura aumentar os ganhos da empresa acabam se perdendo

dentre estes problemas não conseguindo o êxito em manter estável sua instituição empresarial.

A ausência do plano de gerenciamento estratégico acaba afetando a empresa e ocasionando uma situação ruim, obtendo muitos prejuízos, trazendo a falta de qualidade no desenvolvimento dos itens produzidos e que são vendidos no estabelecimento além da perda de clientes. Por ser uma empresa pequena as dificuldades se tornam ainda maiores incorporando todas as áreas que apresentam problemas, danificando a organização que deveria existir nessa ocasião, resultando em fraqueza e ameaças para a comercialização, o plano de ação para conceituar as estratégias que são primordiais ficam mais difíceis nessa situação.

Diante essa circunstância, a perda de clientes citada anteriormente causa para empresa um transtorno visto que os proprietários não conseguem atingir o seu público-alvo corretamente, portando essa adversidade para o lado financeiro já que o consumo na empresa acaba se tornando negativo. Com a falta desse planejamento na organização, o estabelecimento tende a desperdiçar recursos com serviços e mercadorias que não trarão lucro líquido para dentro da empresa, causando danos ao fluxo de caixa que já dispõem de dificuldades, além da forma incorreta que os proprietários precificam as mercadorias.

Porter (1985, p. 21) conceitua estratégia como:

Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria.

A empresa, no entanto, não é capaz de alcançar esse plano já que os resultados não são positivos com essa má organização em todos os setores e essas condições pode gerar falência do negócio ao decorrer do tempo, as estratégias utilizadas no local trazem consequências inversas do que seria o correto, sendo prejudicial e nocivo para a administração do estabelecimento, além de que, o quadro de funcionários da empresa atrapalha a fluidez das funções exercidas dentro da empresa, é nesse caso que ocorre os conflitos na convivência entre os proprietários pela falta comunicação que ali acontece.

Porter (1986) define que a estratégia é o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas. O autor considera que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer. Além disto, também relaciona o que

não é estratégia. Comenta que a reestruturação de uma organização, as fusões, a consolidação de um setor, alianças, achar um nicho de mercado e se posicionar perante a internet não podem ser consideradas como estratégias.

Para a elaboração desse trabalho foi preciso identificar os problemas administrativos descobertos na Panificadora Vieira durante pesquisas e conversas com os proprietários, e conforme observado e estudado, definiu-se como principal erro, a falta da Gestão Estratégica. Pode-se citar como causas desse problema, a pandemia que prejudicou e muito a rotatividade de clientes na empresa, além da falta de experiência dos Gestores da organização no ramo das Padarias. Alguns dos principais erros relacionados a Gestão Estratégica, são a falta do uso do marketing, a falta de foco em um ramo específico, o layout da empresa, o quadro de funcionários reduzido, sua precificação e a falta do controle do fluxo de caixa.

### 3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Analisando tudo o que foi estudado e apresentado nesse trabalho sobre os aspectos negativos acerca de arranjos físicos elaborados e aplicados de maneira incorreta que levam a prejuízos produtivos e financeiros, sendo o arranjo físico um dos fatores de maior relevância na eficiência de bons resultados na produção e na entrega de seus produtos oferecidos. Propondo solucionar essa situação problema, apresenta-se como solução uma reestruturação dos setores, de forma que se eleve a produtividade, além de tornar-se um local mais confortável tanto para os clientes, como para os colaboradores. Os arranjos físicos além de otimizar a produção também tem a função de proporcionar comodidade ocupacional aos colaboradores que estão desenvolvendo suas devidas atividades naquele ambiente, já que o foco central dessa composição posiciona de maneira funcional os materiais e matérias primas da produção na panificadora.

Os sócios e proprietárias da Panificadora Vieira, assim como seus funcionários principalmente, desejam melhorar seu desempenho em vendas, sendo assim o arranjo físico deve ser um dos principais pontos a se focar para a melhorar em vendas, pois para que haja mais vendas é preciso uma melhora na qualidade na produção dos produtos oferecidos, já que o carro chefe do estabelecimento são os pães, deve-se focar na área de produção, sendo o ramo alimentício altamente disputado e concorrido, e o desejo do proprietário de se manter no ramo de maneira reconhecida é preciso ter eficiência e qualidade em relação a seus concorrentes.

Propondo melhor a área de produção precisa-se melhorar a disposição dos componentes de produção, ou seja, seus equipamentos, sendo o objetivo inicial a de reestruturação do arranjo físico no local, partindo da ideia de otimizar as atividades de acordo com a ordem em que elas devem ser executadas sendo a organização como fator crucial para eficiência, para enfatizar a importância do arranjo físico Araújo, Junior, Toledo e Vieira citam Cury:

o arranjo físico corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias primas. (CURY, 2000, apud ARAUJO, JUNIOR TOLEDO E VIEIRA, 2008)

Para a reestruturação do layout propõem-se o Arranjo Físico Linear ou por Produtos, que tem por finalidade organizar as atividades e operações a serem



desenvolvidas na área de produtividade, o arranjo linear dispõe as matérias primas de maneira linear, em alinhamento, de acordo com que as tarefas devem ser realizadas, ou seja, tudo ocorre sequencialmente de acordo com a posição dos recursos estabelecidos de modo planejado.

Seguindo um fluxo previamente estabelecido evitando assim que sejam tomados seguimentos aleatórios, o que efetivamente, atrasa e atrapalha o resultado da produção. Sendo simples o fluxo em que a produção ocorre estabelece um ritmo contínuo, onde já que cada colaborador e componente, os equipamentos, realizam sua função não ocorrem atrasos, otimizando assim o tempo, uma vez que esse arranjo proporciona mais agilidade aos adjuntos da produção, e suas atividades realizadas.

A gestão correta de precificar se dá a algum bem ou serviços tangíveis e intangíveis, é um processo que determina o preço de maneira que atribua valor monetário a algo que está sendo oferecido por uma empresa, fazendo com que as vendas e ganhos sejam em sumas justas, a estratégia de preços é feita partindo do princípio estratégico de desenvolver cálculos com o objetivo de tornar justo o preço de suas ofertas para o público que irá adquiri-las. Abordando, no entanto, uma eficácia onde ocorre o maior lucro para atrair o consumidor que sempre enxerga o fator preço como mais importante, os preços então são baseados no valor do consumidor e da competitividade de outros estabelecimentos.

A partir da pesquisa feita sobre a precificação da produção dos alimentos da panificadora vieira foi possível observar que seus custos são decorrentes de algo com extrema importância e com grande influência na sua empresa. Ao desenvolver dentro do estabelecimento na qual corresponde positivamente em relação a suas mercadorias e seus clientes, reduzindo seus custos em produção, marketing, logística visando atrair os consumidores com esses fatores, foi então realizados estudos sobre como precificar corretamente os alimentos fabricados na panificadora, os sistemas em contabilidade baseados em custos de absorção, variável, baseado em atividades (ABC) e o custeio padrão é a proposta de solução para esse problema, estudando a forma de precificação e analisando a linha de produção o método de custeio correto para ser aplicado na panificadora Vieira atendendo suas necessidades é o custeio padrão visto que seu foco é sobre a fabricação de tal produto, em seus elementos e quantidades da produção, embora a precificação seja baseada com bases nos custos, concorrência e sobre o consumidor.

Para Slomski (2003, p.386) a definição de custo padrão se dá como:

O método de Custeio Padrão é aquele calculado de forma científica, ou seja, calcula-se o custo de uma unidade e atribui-se, dessa forma, o custo para as demais, a *priori* e posteriormente; depois de produzido o lote, apura-se o custo real incorrido para, dessa forma, apurar eventuais diferenças de preços, volumes, de tempo etc.

Baseado então na proposta de Custeio que apresentamos para a empresa, sendo uma ferramenta eficiente no planejamento organizacional dentro do estabelecimento em relação a contabilidade da fabricação de seus produtos, irá mostrar as variações de preços e quantidades que a empresa estipula e seu preço e quantidades reais daquelas que haviam planejado, a panificadora deve utilizar uma forma equacional que funciona da seguinte maneira:  $\Delta$  (variações); PR (preço real); PP (preço padrão); QR (quantidade real); QP (quantidade padrão).

$$\Delta p (pr-pp) \times qp$$

$$\Delta q (qr-qp) \times pp$$

$$\Delta c (pr-pp) \times (qr-qp)$$

$$\Delta t \Delta p + \Delta q + \Delta c$$

Sendo assim, a forma de Custeio proposta na precificação dos produtos que a panificadora produz serão baseadas nas variações que a empresa estabelece antes da mercadoria ir para as vendas, então para que ocorra o processo correto da precificação das mercadorias ali comercializadas os proprietários terão que utilizar essa fórmula sobre seus itens.

Com base nos conceitos administrativos, e na gestão estratégica que relaciona todos os problemas encontrados na empresa e apresentados no capítulo anterior, as propostas relacionadas ao problema do marketing se deu a criação de uma nova logomarca, a inclusão da empresa nas principais mídias sociais, mantendo-as sempre com conteúdo e, novidades e promoções, tudo, para chamar a atenção do cliente. O Marketing é composto por técnicas e métodos que são aplicados durante a necessidades de uma organização, essencial para que uma empresa defina quais produtos ou serviços que podem cativar seu público-alvo. Sendo assim, é formado por um conjunto de componentes, que tem o intuito de identificar as necessidades e os desejos do consumidor entregando valor a eles, garantindo um bom relacionamento, resultando em um aumento de lucro para a empresa assim fidelizando seus

consumidores. Para isso é feito um planejamento estratégico que pode envolver o modelo de negócio Canvas, que é uma ferramenta visual para auxiliar a organizar ideias sobre o planejamento de um negócio.

Definimos um produto como algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Produtos incluem mais do que apenas bens tangíveis. Definidos amplamente, incluem objetos físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou um misto de todas estas entidades (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 200).

Como os proprietários e sócios não tem um conhecimento de como aplicar o marketing dentro da panificadora, uma sugestão para solucionar esse problema, é que os colaboradores iniciem um curso profissionalizante online gratuito de marketing, já que não há disponibilidade de tempo suficiente para se especializar em uma instituição presencial. Portanto, isso resultará em conhecimentos ideais para aplicar o que aprenderão dentro da empresa, para assim proporcionar técnicas de marketing como por exemplo, um planejamento estratégico de vendas e competitividade para introduzir dentro da organização resultando em maior lucratividade.

A Panificadora Vieira não utiliza as redes sociais para a divulgação de seus produtos, a resolução ideal é a empresa se inserir nas principais plataformas digitais, como o Instagram e Facebook para melhor divulgação de seus produtos, alimentando as redes todos os dias com publicações (Story e Reels) de suas mercadorias, portando também promoções, novos produtos e sorteios.

Como a organização não possui identidade visual própria e inseriu outros ramos de atuação na empresa, o qual não condiz com seu logotipo atual, pode-se dar como solução, a mudança do logo, transformando a marca em uma identidade visual mais atrativa com cores chamativas, gerando então sua identificação e proporcionando mais confiança e credibilidade para seu público. Sendo assim, uma identidade visual bem elaborada e arquitetada é uma estratégia essencial para a marca, pois é ela quem dá a primeira impressão para os clientes. Com isso, a empresa terá inúmeros benefícios como uma personalidade para o negócio, além do aumento das vendas e o alcance de mais consumidores na panificadora.

O que afeta principalmente seu andamento é a falta do fluxo de caixa apresenta-se como um dos principais problemas administrativos da Panificadora Vieira. Problema esse, que é ocasionado pela falta do controle efetivo, por parte de seus sócios e colaboradores, das contas a pagar e a receber da empresa, além do

controle das receitas geradas pelas vendas diárias da padaria. Tudo isso atrai diversas consequências negativas a organização, afinal, uma empresa que não conhece sua própria situação financeira, e não possui uma ampla visão sobre seus ativos e passivos, é impossibilitada de fazer estratégias, planejamentos, encontra dificuldade em seu crescimento financeiro e pode até ir à falência.

É importante que primeiramente, este seja reestabelecido, com novas contratações e redirecionamento dos colaboradores para funções específicas, evitando o desfalque nos setores. Para solucionar a questão do controle do caixa, propõem-se que como solução a utilização de um software, para controle das entradas e saídas, além de designar a responsabilidade do setor de finanças da padaria para um colaborador específico, que também esteja em tempo integral no caixa, para que assim sejam evitadas as negligências quanto aos ativos e passivos da empresa.

Baseando-se nos conceitos administrativos, mais especificamente da área financeira, é possível apresentar algumas soluções para esse problema. Primeiramente, para que nenhum valor seja negligenciado, com o tempo curto, que é citado por uma das sócias como a raiz do problema, as atividades entre os colaboradores devem ser realocadas, de modo que ao menos um dos funcionários deve ficar responsável somente pela parte financeira do negócio, estando em tempo integral no caixa, com a responsabilidade de registrar todos os ativos e passivos da empresa.

Silva (2005) informa que o fluxo de caixa efetuado tem como principal objetivo demonstrar como serão as movimentações do caixa da empresa, ou seja, o fluxo de entradas e saídas dos recursos financeiros em um certo período. Uma boa análise do fluxo de caixa realizado é crucial para a construção de um fluxo de caixa projetado, pois serve como base para a projeção futura.

Todo o registro que é feito hoje na empresa, é realizado de forma manual, o que também não é o ideal, pois a margem de erro se torna maior. Uma das soluções que podem ser apresentadas é o uso de softwares específicos, que necessita de um certo investimento a ser feito, porém quando se fala de uma visão geral, é válido pois diminuirá consideravelmente problemas relacionados a parte financeira da Panificadora. A implementação desse software, possibilitará o registro diário de entradas e saídas, o planejamento de pagamentos e recebimentos futuros, visualização do saldo diário, investimento, dentre vários outros campos que se abrirão para o crescimento constante da organização.

Com a inserção das vendas de Marmitex a empresa dispersou de seu objetivo principal, distraíndo-se do seu ramo de atividade inserido, assim trazendo alguns impactos negativos para a organização. A Panificadora quis inserir essa atividade nova no estabelecimento, pois a venda de Marmitex é um segmento que cresce bastante no mercado, sendo assim, é necessário planejar detalhes do negócio para estruturar como serão as vendas e a execução da produção das marmitas. O ramo de atividade da empresa é de fundamental importância para definir a área em que a empresa vai atuar, sendo definidos, os serviços que serão prestados e os produtos que serão vendidos.

Em decorrência desse problema apresentado na empresa, visto que não há um certo conhecimento nessa área, profissionais qualificados e um local adequado para a preparação dos marmitex, há a necessidade de propostas de solução para a empresa solucionar esses problemas.

Para Drucker (1986) os empreendedores criam algo novo, algo diferente, mudam ou transformam valores. Eles vêem a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente não provocam a mudança por si mesmos, mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, sempre estão buscando a mudança, reagem a ela e a exploram como sendo uma oportunidade. Para este autor o espírito empreendedor é uma característica distinta, seja de um indivíduo ou de uma organização. (DRUCKER, 1986, MARTENS CRISTINA, FREITAS HENRIQUE)

Devido a isso, algumas propostas de solução que podem ser apresentadas para a organização é a empresa inserir na Panificadora, um espaço especializado na cozinha ou em outro ambiente para a execução da produção dos Marmitex, sendo necessário equipamentos específicos e materiais adequados para a manipulação dos alimentos. Portanto, a empresa deve separar a preparação dos produtos da panificadora, dos produtos do restaurante, para que assim, as duas produções não se misturem, além de cada uma ter seu próprio estoque.

Outra proposta é oferecer cursos profissionalizantes gratuitos de gastronomia para os funcionários que estão trabalhando nessa área, para que possam ter uma qualificação profissional e estejam completamente capacitados para a realização dos marmitex, sendo assim, o curso será fundamental pois fornecerá um maior conhecimento nessa área e os auxiliará em suas devidas funções. Além de que, o curso irá abranger conhecimentos teóricos e práticos, que poderão futuramente agregar nas ideias e vendas dos marmitex.

É de fundamental importância construir um cardápio adequado e variado para agradar o paladar dos clientes, preocupar-se com a apresentação dos produtos, definir o preço que será cobrado, oferecendo um custo acessível, mas que cubra o investimento e haja um retorno financeiro, escolher a embalagem adequada para a refeição, que conservem da melhor maneira os alimentos. Com isso, investir no Marketing é outra solução fundamental para fazer a divulgação dessas vendas, chamar atenção de seu público-alvo e trazer novos consumidores para a panificadora.

Em questão ao quadro reduzido de colaboradores dá-se por vários aspectos, entre eles as demissões e licenças, o que acaba causando um impacto negativo na empresa, uma vez que afeta a produtividade e desenvolvimento das tarefas dentro do estabelecimento. Além de afetar o lucro, pois com menos funcionários e várias funções, como é o caso da Panificadora, pode acabar sobrecarregando na execução das atividades, então acaba que nenhuma delas seja executada com excelência. No caso da Panificadora Vieira, o dono do estabelecimento não tem condições financeiras de contratar novos funcionários, então como proposta de solução, pode-se apresentar a ele o treinamento com cursos gratuitos dos membros da padaria, para terem maior conhecimento e capacitação na realização das tarefas, assim conseguindo melhor atender seu público e uma produtividade melhor. Até mesmo o proprietário poderia realizar alguns cursos profissionalizantes, para ter mais sabedoria ao conduzir seu negócio, tendo maior conhecimento sobre todas as áreas em que precisam de melhorias.

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO 2000, apud PEREIRA, VASCONCELOS)

A partir das pesquisas realizadas observou-se também outros aspectos que precisam de mais atenção e melhorias, pode-se citar como exemplo a precificação e a parte financeira, que não são bem administradas, sendo um problema já que para a contratação de novos funcionários, o que se faz necessário diante da realidade da panificadora, é preciso primeiramente resolver esses outros problemas. Para fazer essas melhorias é importante o uso de sistemas informatizados e ferramentas digitais, tais como o método Kanban que é conhecido por sua fácil aplicação e eficiência, como

cita GOMES (2012 apud ARRUDA) “Este método limita o trabalho em progresso, apresentando a evolução de forma visual, tornando os problemas evidentes e cultivando uma cultura de melhoria contínua”, por ser possível visualizar os objetivos e progresso a qualquer momento, facilitará o entendimento dos colaboradores sobre os pontos em que precisam de mudanças e os motiva a melhorar. Além disso este método pode ser combinado a algum outro, dependendo da necessidade da empresa. Tendo em vista os problemas apresentados é importante que o proprietário tome uma decisão e busque meios para resolvê-los, pois isto pode acarretar outros problemas levando a insatisfação do cliente, o que gera um grande risco de fechamento da panificadora, já que depende de seus clientes para se obter lucro e manter o bom funcionamento, uma das alternativas é a divisão correta e específica das funções para cada funcionário, o que facilitaria a organização e o fluxo de trabalho no dia a dia da empresa.

A Panificadora Vieira possui com o principal problema administrativo a gestão estratégica. Com isso, foi necessário propor soluções baseadas nos conceitos administrativos de finanças, marketing, organização e estratégia, pois os problemas como falta de fluxo de caixa, não utilização do marketing, precificação desatualizada, layout, quadro de funcionários reduzido e falta de foco em um ramo específico trazem impactos negativos a organização. As propostas de soluções serão apresentadas ao dono do estabelecimento a pensar na melhora da organização, buscando aumentar o lucro, a produtividade, e otimização da própria.

Para Bertero (1995), inicialmente o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. Entrou em crise em razão da imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios, que exigia uma postura mais dinâmica e integrada. Foi nesse contexto que a administração estratégica ganhou espaço, por ser a responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia.

Quando a empresa começar a fazer o uso da gestão estratégica em seu cotidiano, poderá otimizar, organizar, planejar e direcionar de forma que todos os seus processos sejam executados de forma eficiente e eficaz sempre pensando no curto, médio e longo prazo. Afinal quando se tem objetivos e metas claras é possível traçar estratégias, ou seja, ações planejadas com o intuito de se chegar ao objetivo final. É

importante dizer que para que haja um planejamento antecipado é necessário realizar um diagnóstico da situação ou setor que precise ser remodelado na organização.

Com o advento da tecnologia e a globalização tudo acontece de maneira muito ágil, por isso toda e qualquer empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte, deverá possuir um planejamento estratégico. Além de ser um processo sistêmico que ajuda a implementar métodos auxiliando a empresa na tomada de direção, mantendo-a sempre atualizada em relação ao mercado em que atua. Como citado anteriormente, a Panificadora Vieira possui problemas como o marketing, pois está desatualizada, quanto a sua identidade visual, como também em relação as mídias sociais atuais.



## CONCLUSÃO

O plano de negócio realizado neste trabalho de conclusão de curso possibilitou-nos identificar problemas administrativos que dificultam a empresa em seu processo de estabilização e conseqüentemente o de evolução. Observamos que problemas como a falta do marketing, ausência de fluxo de caixa, layout, precificação desatualizada, falta de um ramo específico e quadro de funcionários reduzido atrapalham a ocorrência dos processos presentes na organização, sendo assim, baseando-se nos conceitos administrativos deve-se estabelecer um planejamento estratégico que permita que a empresa consiga obter maior lucro e rentabilidade, além de conseguir se manter sólida dentro do mercado em que atua.

Nós apresentamos no primeiro capítulo do trabalho de conclusão de curso, a história da administração, dissertando sobre o seu surgimento e desenvolvimento durante os séculos, mostramos quando a administração começou a ser conceituada e estudada, também apresentamos as principais teorias da administração, como a administração científica, teoria clássica, teoria das relações humanas, teoria neoclássica, teoria da contingência, teoria comportamental e a teoria dos sistemas, conceituando-as, apresentado como e por quem foram criadas e seus objetivos principais. Além disso, apresentamos as áreas da administração escolhidas pelos integrantes do grupo, sendo elas, as áreas da contabilidade, gestão de pessoas, logística, marketing, gestão de materiais, consultoria e a área que é o foco principal de nossa empresa, a gestão estratégica.

Já no segundo capítulo do trabalho, apresentamos a empresa escolhida, a Panificadora Vieira, e a situação problema da própria destacando suas dificuldades. Também foi caracterizado o município em que a empresa se localiza, definindo, por exemplo, em que sua economia é baseada, dados estáticos como a quantidade de habitantes e a renda per capita municipal, fatores importantes, que também influenciam na organização. Também foi realizada a descrição da empresa, sendo possível assim, identificar os principais problemas apresentados na organização. Os problemas como, arranjo físico, por conta do pouco espaço existente; falta do marketing, causado pela desatualização da padaria em relação as novas mídias sociais; falta do fluxo de caixa, causado por desorganização e falta de conhecimento por parte dos sócios; quadro de funcionários reduzido por mau planejamento, e a falta de um ramo específico, pelo início de vendas de Marmitex; foram apresentados,

mostrando detalhadamente as dificuldades que esses problemas apresentam para organização.

No terceiro capítulo, apresentamos algumas propostas de solução para minimizar as dificuldades que esses problemas citados, ocasionam e ocasionarão. Para a falta do uso do marketing definimos, que o ideal é que a empresa se atualize, e crie perfis nas mais utilizadas redes sociais, mantendo perfis ativos; quanto a falta do fluxo de caixa é preciso designar a função de caixa a algum dos colaboradores, além de investir em um sistema para realização de controle das contas e receitas; decidimos também que o arranjo físico deve ser refeito, com base em conceitos de layout, para aumentar a produtividade; a precificação deve estar alinhada a tabela de preços vigente no mercado de panificadoras; outro problema é a falta de foco em um único ramo, que pode ser resolvido com treinamento dos funcionários para essa nova área, e direcionamento de tempo e espaço para a venda de marmitas, além disso, o em relação ao quadro de funcionários reduzido, é importante que se realize a contratação de novos colaboradores, que estejam preparados para desempenhar da melhor maneira suas funções.

Portanto, concluímos que o trabalho é viável, pois ele traz resultados positivos para empresa, na qual foi se reerguendo buscando sempre mudanças e melhorias, deixando a mais moderna e mais qualificada para assim poder receber seu público-alvo, o que gerou mais lucratividade e mais clientes.

## REFERÊNCIAS

ACCIOLY, FELIPE, SALMENRON ANTÔNIO. **Gestão de Estoques**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

ARRUDA, LUDMILA. **Desenvolvimento Ágil de Software: Uma Análise Sintética a partir da Metodologia KanBan**.

AZEVEDO, JUNIOR. RAILSON, NOGUEIRA. **A Logística na Gestão de Estoque por meio da Identificação por Rádio Frequência**, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2021.

AZUNA, EMILYN. ANTONIACOMI, GUSTAV. SANTOS, LUIZ. GONZAGA, SARAH. **Fluxo de Caixa e Suas Aplicações**.

BECKER, KEITTY. GIOVANELA, ADRIANA. FURTADO, LEONARDO. **Planejamento Estratégico**: Uniasselvi, 2016.

BERTÓ, DALVIO. **Precificação Sinergia do Marketing + Finanças**. São Paulo: 2ª ed. Editora Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, IDALBERTO. A.; RAIANY VASCONCELOS, PEREIRA GESSIKA. **A Importância da Qualidade de Vida No Trabalho Para as Organizações**.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**; 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA ADRIANA. SANTANA LÍDIA. TRIGO ANTÔNIO. **Qualidade do Atendimento ao Cliente: Um Grande diferencial Competitivo para as Organizações**: Revista de Iniciação Científica, 2015.

CURY, ANTÔNIO. A.; ARAUJO. JUNIOR TOLEDO E VIEIRA. **Unidade 5: Arranjo Físico**.

DRUCKER, PETER. A.; MARTENS, CRISTINA. FREITAS, HENRIQUE. **Empreendedorismo e Desenvolvimento de micro e pequenas empresas: Proposição de um modelo baseado na Internet para estimular a orientação empreendedora**.

DRUCKER, PETER. **Melhor de Peter Drucker: A Administração**. 1ª ed. São Paulo: Nobel.

FERNADES, KLEBER. **Logística: Fundamentos E Processos, IESDE BRASIL SA. ISBN**. Rio de Janeiro, 2008.

FILHO, JENS. **Gestão Estratégica: Proposta de um modelo para a Agro Veterinária Timbó**. Florianópolis, 2006.

FREITAS, HENRIQUE. MARTENS, CRISTINA. **Empreendedorismo e desenvolvimento de micro e pequenas empresas: proposição de um modelo baseado na Internet para estimular a orientação empreendedora**, 2006.

FREITAS, VINICIUS. **A Evolução do Marketing e os conceitos de marketing social**.

HITT, MICHAEL. A.; LOBATO, DAVID. MOYSES, JAMIL. **Gestão Estratégica**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

KOTLER, PHILIP. A.; HONORATO, GILSON. **Conhecendo o Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Manole Ltda, 2004.

MACÁRIO, RODOLFO. **A Importância da Gestão do Fluxo de Caixa no Controle da Inadimplência. Rio Grande do Sul**. UFRGS, 2009.

MAXIMIANO, ANTONIO. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: ATLAS S/A, 2000.

MONTANA, PATRICK. CHARNOV, BRUCE. **Administração** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, ADAMO. TODARO, MAURO. **ARRANJO FÍSICO DO SISTEMA PRODUTIVO DE UMA FÁBRICA DE UNIFORMES**, Curitiba, 2014.

PEREIRA, FÁBIO. **Metodologia de Formação de Preço de Vendas para Micro e Pequenas Empresas**. Florianópolis, 2000.

RAMILO, DANIEL. **Artigo Weber e a Teoria da Burocracia – 1940 Para os dias Atuais**, 2022.

SANTIAGO, CHRISTIAN. **A História da Administração no Brasil, Fundação Getúlio Vargas, 1994.**

SCHMITT, LUCIANE. **Universidade Federal do Rio Grande – FURG Universidade Aberta do Brasil – UAB Curso - Administração da Produção I.**

SILVA, REINALDO. **Teorias da Administração, Pearson Prentice Hall Brasil, 2008.**

SLOMSKI, Valmor. **Manual de Contabilidade Pública - Um Enfoque na Contabilidade Municipal, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.**

STONER, JAMES. FREEMAN, EDWARD. **Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.**

STROCK, VERA. **Notas para a história da administração brasileira: Origens e desenvolvimento. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, 1983.**

VACONCELOS, RAIANY. SANTOS, GESSIKA. **A Importância da Qualidade de Vida No Trabalho Para as Organizações.**