

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS
Ensino Técnico Integrado ao Médio de Administração

Jeniffer Cristine Camargo de Freitas

Leticia Mara Rocha Martins

Maria Clara Campos Barnabé

Maria Julia Rodrigues de Campos

Rafaela Sousa da Silva

Raissa Lourenço de Oliveira Barros

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA IMPLEMENTAÇÃO DE INVENTÁRIO E
BALANÇO PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL NA EMPRESA
K'IAU**

Guaratinguetá – SP

2023

Jeniffer Cristine Camargo de Freitas

Leticia Mara Rocha Martins

Maria Clara Campos Barnabé

Maria Julia Rodrigues de Campos

Rafaela Sousa da Silva

Raissa Lourenço de Oliveira Barros

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA IMPLEMENTAÇÃO DE INVENTÁRIO E
BALANÇO PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL NA EMPRESA
K'IAU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Professor Alfredo de Barros Santos, orientado pelas professoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

Guaratinguetá – SP

2023

AGRADECIMENTO

Gostaríamos de expressar nossa profunda gratidão as orientadoras, que nos guiaram e apoiaram de maneira inestimável ao longo dessa jornada acadêmica. Também queremos agradecer aos nossos familiares, cujo amor, apoio e compreensão foram fundamentais para a conclusão deste TCC. Por fim, agradecemos a Deus por nos iluminar e nos dar força para superar os desafios. Este trabalho é fruto do esforço de todos, e estamos imensamente gratos por cada contribuição. Além disso gostaríamos de estender nossos agradecimentos ao nosso professor responsável pelas disciplinas de gestão financeira, o qual direta ou indiretamente nos auxiliou. Seu conhecimento e orientação foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho. Agradecemos a todos que desempenharam um papel importante em nossa jornada acadêmica.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso inicia-se traçando uma abordagem histórica da Administração, incluindo a sua evolução no contexto brasileiro, o que enriquece a compreensão das práticas administrativas em âmbito nacional. Além disso, explora os conceitos essenciais de Administração conforme definidos por renomados autores, tais como Rossés, Maximiano, Lacombe e Helborn. Além do mais, busca também explorar as principais teorias da Administração, além de abordar algumas áreas como Marketing, Logística, Gestão Financeira, Recursos Humanos, Gestão de Estoque, Gestão da Qualidade, Inventário e Balanço. O propósito dessa apresentação consiste na construção da compreensão acerca dos princípios fundamentais da Administração, fornecendo uma base sólida sobre o assunto. Após isso, começamos a expor a interação com a empresa K'iau, especializada na comercialização de miçangas, pedrarias e outros produtos para customização, localizada no município de Guaratinguetá; onde demos ênfase ao problema central da empresa, que se concentra no Inventário e Balanço, uma questão que desencadeia uma série de outros desafios, resultando em dificuldades operacionais relacionadas à escassez ou excesso de produtos, afetando as operações da empresa. Esta análise, realizada em colaboração com a empresa, visa não apenas compreender os desafios enfrentados, mas também consiste na utilização e aplicação das competências adquiridas ao longo do curso, oferecendo alternativas concentradas e vantajosas para a empresa K'iau, com o objetivo principal de impulsionar o sucesso dela. Portanto, é destacada a relevância do Inventário e Balanço para o adequado funcionamento da K'iau, uma vez que essas ferramentas mantêm conexões diretas com as demais esferas da Administração.

Palavras-chave: **Administração. Balanço e Inventário. Estoque.**

ABSTRACT

This course conclusion work begins by outlining a historical approach to Administration, including its evolution in the Brazilian context, which enriches the understanding of administrative practices at a national level. Furthermore, it explores the essential concepts of Administration as defined by renowned authors, such as Rossés, Maximiano, Lacombe and Helborn. Furthermore, it also seeks to explore the main management theories and highlight the importance of crucial areas within an organization, such as Marketing, Logistics, Financial Management, Human Resources, Quality Management, Inventory and Balance Sheet. The purpose of this presentation is to build understanding of the fundamental principles of Administration, providing a solid foundation on the subject. After that, we began to exposed the interaction with the company K'iau, specialized in the sale of beads, stones and other products for customization, located in the municipality of Guaratinguetá, where we emphasized the company's central problem, which focuses on inventory and balance sheet, an issue that triggers a series of other challenges, resulting in operational difficulties related to shortages or excess of products, affecting the company's operations. This analysis, carried out in collaboration with the company, aims nor only to understand the challenges faced, but also consists of the use and application of the skills acquired throughout the course, offering concentrated and advantageous alternatives for the K'iau company, with the main objective of boost its success. Therefore, the relevance of the Inventory and Balance Sheet for the proper functioning of K'iau is highlighted, since these tools maintain direct connections with other spheres of Administration.

Keywords: **Administration. Inventory and Balance Sheet. Stock.**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1. ADMINISTRAÇÃO.....	9
1.1. História da Administração.....	9
1.2. História da Administração no Brasil.....	12
1.3. Conceitos da Administração.....	15
1.4. Teorias da Administração.....	17
1.4.1. Teoria da Administração Científica.....	17
1.4.2. Teoria Clássica.....	18
1.4.3. Teoria das Relações Humanas.....	20
1.4.4. Teoria da Burocracia.....	21
1.4.5. Teoria Estruturalista.....	22
1.4.6. Teoria Comportamental.....	23
1.4.7. Teoria Neoclássica.....	24
1.4.8. Teoria do Desenvolvimento Organizacional.....	26
1.5. Áreas da Administração.....	28
1.5.1. Marketing.....	28
1.5.2. Logística.....	29
1.5.3. Gestão Financeira.....	30
1.5.4. Recursos Humanos.....	31
1.5.5. Gestão de Estoque.....	33
1.5.6. Gestão da Qualidade.....	33
1.5.7. Inventário e Balanço.....	34

2. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	37
2.1. Descrição do Município.....	37
2.2. Caracterização da Empresa.....	38
2.3. Descrição dos Problemas.....	39
3. PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	47
3.1. Resultados Esperados.....	57
CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS.....	63
ANEXOS.....	67
Anexo A- Representação Gráfica de Balanço Patrimonial.....	67
Anexo B- Interface da Aba Financeira do Sistema Athos.....	67
Anexo C- Aquisição de Novas Prateleiras.....	68
APÊNDICES.....	70
Apêndice A- Consolidação do Estoque.....	70
Apêndice B- Situação que se Encontrava o Estoque.....	70

INTRODUÇÃO

O Atual trabalho de conclusão de curso teve seu começo em fevereiro do ano de 2023, quando se deu início a um a pesquisa de campo na cidade de Guaratinguetá. O objetivo será analisar de forma detalhada as forças e fraquezas das empresas locais, visando uma forma de proposta simples e eficiente, capaz de lidar com os problemas identificados e promover as melhorias significativas na organização. Foram avaliadas inúmeras empresas, onde foi escolhida a empresa K'iau, loja de miçangas e pedrarias, na qual iremos apresentar nossas habilidades cujo objetivo é auxiliar no avanço do negócio. Com a colaboração dos proprietários da organização iremos iniciar um projeto para a elaboração de uma proposta de solução visando aprimorar o funcionamento e progresso do estabelecimento.

No primeiro capítulo será abordada a história da administração desde seu início e a forma como ela foi desenvolvida juntamente com a sua história no Brasil, contribuindo para a melhora nas diversas áreas do país. Em seguida, serão abordados os conceitos de administração de grandes autores que colaboraram por meio de suas pesquisas e estudos, permitindo o conhecimento da eficiência em que tal ciência opera. Também serão apresentadas as teorias da administração fazendo no decorrer do tempo novas abordagens e perspectivas para a forma de gestão das organizações. Além disso, serão tratadas sobre algumas áreas da administração e a importância delas para as empresas.

No segundo capítulo, a Situação Problema, abordará alguns temas fundamentais para a compreensão do trabalho de conclusão de curso. Os conteúdos que compõem esse capítulo são: descrição do município, caracterização da empresa, e o foco principal para a narração dos problemas. Na descrição do município iremos apresentar as principais características econômicas e aspectos físicos que impactam o comércio. Já na caracterização da empresa, será abordado a história da empresa, e seus aspectos como a origem do nome e seu histórico de atuação no ramo. Em seguida, a abordagem dos principais problemas que afetam seu desenvolvimento no mercado.

No próximo capítulo, intitulado Capítulo 3, concentraremos nossa atenção nas soluções urgentes para abordar as questões apresentadas no Capítulo 2 relacionadas à empresa K'iau. Nosso objetivo principal será propor as principais ferramentas e

estratégias de administração que se adequem à situação, com o propósito de melhorar substancialmente seu desempenho. Nessa seção, desenvolveremos propostas concretas e viáveis, adaptadas às estruturas e necessidades da empresa, com o intuito de estabelecer e consolidar uma visão corporativa coesa. Além disso, exploraremos os resultados esperados com a implementação dessas medidas pelos proprietários, visando manter uma estratégia eficaz bem-sucedida.

Ao final deste TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), serão apresentadas as considerações finais, ressaltando a importância da efetivação de um sistema de inventário e Balanço para a empresa K'iau, além disso, destacaremos a viabilidade e a aplicabilidade das ferramentas que serão apresentadas, evidenciando seus benefícios, promovendo a transparência financeira da organização e auxiliando na tomada de decisões embasadas. Com base em todos esses procedimentos, a empresa poderá demonstrar um progresso significativo impulsionando pelas análises e pelas soluções recomendadas em relação às ferramentas contábeis.

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

A Administração é uma atividade humana que existe desde os primórdios da civilização, dado que as primeiras comunidades necessitavam organizar-se quanto aos seus recursos e coordenar seus esforços para alcançar objetivos comuns e sobreviver. No entanto, somente a partir do século XX é que a Administração passou a ser estudada como disciplina acadêmica e como prática profissional, detendo teorias e métodos próprios. Salienta-se que, a Administração ao longo dos séculos passou por diversas transformações e adaptações de modo a acompanhar as mudanças na sociedade e na economia, demonstrando sua capacidade de inovação.

A Administração tem um pouco mais de cem anos e constitui o resultado histórico integrado da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. (CHIAVENATO, 2003, p.26).

Neste sentido, ao longo dos anos, a Administração foi amplamente influenciada pelos mais diferentes aspectos, além de ser resultado da convergência de diversos precursores, como Frederick W. Taylor, Frank e Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt, Mary Parker Follet e Idalberto Chiavenato, dentre outros autores responsáveis por dar início à história da Administração. Assim sendo, os antecedentes históricos demonstraram a reunião de uma gama de influências, tais como as dos filósofos, da organização eclesiástica, organização militar, da revolução industrial, dos economistas liberais e dos pioneiros e empreendedores, cujos esforços individuais criaram as grandes empresas contemporâneas.

Portanto, a história mostra que desde seus primórdios, a Administração tem encontrado inspiração na Filosofia. Sócrates, um importante filósofo grego do século V a.C., argumentou que a Administração não depende exclusivamente de conhecimento técnico e experiência, mas também de habilidade pessoal. Seu discípulo, Platão, observou problemas políticos e sociais em decorrência do desenvolvimento político e cultural do povo grego, expressando suas ideias em sua obra A Política, na qual ele distingue três formas de Administração pública, sendo elas:

monarquia, aristocracia e democracia. Esses conceitos filosóficos influenciaram a evolução da Administração ao longo da história.

“Através dos séculos, as normas administrativas e os princípios da organização pública foram se transferindo das instituições dos Estados (como era no caso de Atenas, Roma etc.) para as instituições da Igreja Católica e da organização militar.” (CHIAVENATO, 2003, p. 31). Pressupõe-se assim, que a Igreja Católica, durante muitos anos, exerceu uma posição de poder equivalente ao do Estado desempenhando funções que hoje são atribuídas às instituições governamentais. Com o tempo, a Igreja percebeu que precisava reestruturar sua organização a fim de ordenar melhor seus propósitos e objetivos. A forma mais eficiente de efetivar seus princípios foi conceber uma posição de hierarquia de autoridade, criando um estado-maior e uma coordenação que se assemelham aos cargos de Presidente, diretores e gerentes que vemos atualmente nas organizações. A eficácia dessa ação foi notável, apesar de ser algo bem simples e eficiente, permitindo que a Igreja se adaptasse aos desafios da modernidade, e proporcionando um modelo de princípios e condutas para as demais organizações. Sobretudo, a organização militar teve extrema influência na Administração, pois muitas das técnicas e práticas da Administração utilizadas atualmente foram se desenvolvendo nas organizações militares, no qual também influenciou para o aparecimento das teorias da Administração.

Em detrimento disso, a organização linear teve suas origens na organização militar e isso pode ser visto atualmente nas empresas visto que os colaboradores reconhecem a autoridade e as regras exigidas pelos seus superiores. Com o decorrer dos tempos a organização militar também foi obtendo novas influências para a Administração, com o princípio da direção que segundo Chiavenato (2003, p. 32) perpetua que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer, ou seja, exigiam que os soldados soubessem de suas obrigações e o que esperavam dos mesmos. Este tipo de Administração pode ser observado dentro das empresas onde cada colaborador já sabe suas obrigações.

Sobretudo, no início do século XVIII até o início do século XX a Revolução Industrial se designou como um período de constantes desenvolvimentos tecnológicos e mudanças de ordem econômica, política e social. A Revolução Industrial se caracterizou por possuir quatro fases, sendo elas, respectivamente: a mecanização da indústria e a agricultura, a aplicação da força motriz à indústria, o desenvolvimento

do sistema fabril e o aceleração dos transportes e das comunidades. Assim, salienta-se a terceira fase, cujas pequenas oficinas cederam seus lugares aos operários e às fábricas e usinas baseadas na divisão do trabalho, crescendo, deste modo, a necessidade de uma estruturação que atendesse às necessidades advindas deste período, devido à crescente demanda decorrente da substituição do trabalho manual e artesanal, por máquinas e fábricas implementadas, além de ocasionar a urbanização por meio de alta taxa de migração de massas humanas provenientes de regiões agrícolas para a proximidade das fábricas. Conseqüentemente, a quarta fase houve um grande desenvolvimento quanto ao que tange a economia, a tecnologia, dentre outros fatores que provocaram uma rápida evolução dos meios de comunicação e transporte.

Assim, a Revolução Industrial, embora tenha provocado uma profunda modificação na estrutura empresarial e econômica da época, não chegou a influenciar diretamente os princípios de administração das empresas então utilizados. Os dirigentes de empresas trataram de cuidar como podiam ou como sabiam das demandas de uma economia em rápida expansão. Alguns empresários baseavam suas decisões tendo por modelos as organizações militares ou eclesiásticas nos séculos anteriores. (CHIAVENATO, 2003, p.35).

Com base na premissa estabelecida, embora a revolução industrial tenha tido um impacto considerável na estrutura econômica e empresarial da época, não afetou diretamente a forma como as empresas eram administradas. Os fundamentos da gestão estabelecidos pelas empresas da época não foram diretamente afetados por essa revolução industrial. Logo, os líderes empresariais daquela era se ajustaram de forma ótima às necessidades de uma economia em expansão acelerada, encontrando inspiração em estruturas organizacionais militares ou religiosas pré-existentes para guiar suas escolhas gerenciais. Assim, apesar das transformações, diversas empresas mantiveram-se fundamentadas em abordagens convencionais e não foram diretamente impactadas pelas mudanças trazidas pela revolução.

Conseqüentemente, com o surgimento das teorias econômicas no século XVII, com foco na competição e na Lei da Oferta e da Procura, acreditando que o mercado era governado por um mecanismo chamado mão invisível, culminou no desenvolvimento da economia clássica, tendo Adam Smith como um importante expoente. Com a Revolução Industrial, houve uma maior especialização das tarefas

e a criação de departamentos para a gestão eficiente dos negócios, como produção, vendas e finanças. Pioneiros como John D. Rockefeller influenciaram a criação de organizações de venda com vendedores treinados, hoje conhecidos como marketing. Essas mudanças foram cruciais para a evolução do mundo empresarial até os dias atuais.

1.2 História da Administração no Brasil

Durante o século XVI, Portugal tinha o domínio dos mares, com o intuito de chegar as Índias, porém com a frota tomou rumo contrário, chegando ao até então desconhecido território brasileiro, que foi considerado pela Coroa como a descoberta de um tesouro. A nova colônia perdurou por muito tempo com a extração do pau-brasil, a principal riqueza da terra nos primeiros anos. O nome Brasil, inclusive, é resultado desse material, que foi usado como corante, e a madeira, utilizada na construção de móveis e navios. Em paralelo com a partida de Portugal, os espanhóis, com um pensamento mais estratégico também seguiram viagem, porém por outra rota.

Tudo isto lança muita luz sobre o espírito com que os povos da Europa abordam a América. A ideia de povoar não ocorre inicialmente a nenhum. É o comércio que os interessa, e daí o relativo desprezo por este território primitivo e vazio que é a América; e inversamente, o prestígio do Oriente, onde não faltava objetos para atividades mercantis. (PRADO,1961, p.17).

Desde o início, o Brasil era útil apenas para fins comerciais, onde possuía muita matéria-prima do interesse mercantil português, portanto a ocupação inicial ocorreu de maneira simples, apenas com os trabalhadores, espalhados por feitorias e militares para a defesa. As feitorias serviam para negociar com o povo nativo e para interligar as rotas marítimas aos territórios dominados. A Europa estava passando por um momento difícil devido aos resultados da peste, e foi neste momento que os colonos portugueses perceberam que a ocupação não poderia ser feita de forma simples e com mão de obra escassa. Para que Portugal conquistasse o sucesso comercial e a melhoria na sua administração, era preciso ampliar suas bases, criar um povoamento capaz de ministrar e melhorar as feitorias existentes, ordenando a fabricação de produtos e iguarias variadas que interessassem ao comércio.

Diante disso, Portugal se planejou e deu início aos seus objetivos, sendo o pioneiro dessa exploração e o primeiro a revolucionar sua economia, no entanto, os franceses, espanhóis e holandeses não fizeram nada além de explorar os mares. Nesta ocasião, o comércio de especiarias estava em declínio, gerando a invasão do território português pelos franceses revoltos. Perante isso, o Brasil foi dividido em 15 terras entregues aos donatários, responsáveis por se tornarem possuidores delas, obtendo poderes nos setores econômicos e administrativos, contribuindo para a formação de latifúndios. Apesar de tudo, o governo não obteve sucesso em sua administração, subsistindo apenas duas capitânicas: a de Pernambuco e São Vicente.

Durante um momento crítico para Portugal, com ameaças na Índia e derrotas no Marrocos, o estabelecimento do Governo Geral no Brasil foi essencial para consolidar o controle e garantir uma fonte de renda através da mineração de metais preciosos. Isso ajudou a aliviar as dificuldades financeiras da metrópole. A exploração do Brasil durante o período colonial tinha como principal objetivo superar os desafios econômicos e estratégicos que Portugal enfrentava, enquanto a mineração de ouro e outros recursos se tornava uma fonte vital de riqueza. Essa abordagem desempenhou um papel crucial na manutenção do domínio português sobre o Brasil e na promoção de seu desenvolvimento como colônia.

Se todos esses fatores podem ter pesado na decisão da Coroa, devemos lembrar que, internamente, o fracasso das capitânicas tornou mais claro os problemas da precária administração da América lusitana. Assim, a instituição do governo geral representou, de fato, um passo importante na organização administrativa da colônia. (FAUSTO, 2006, p.46).

Nesta linha de pensamento, pressupõe que após o fracasso demonstrado pelas capitânicas hereditárias, o governo português decidiu assumir o controle sobre a colônia brasileira com a criação do Governo Geral em 1549, cujo propósito era centralizar o poder nas mãos do governador-geral nomeado pela Coroa Portuguesa. Assim, o estabelecimento desse governo foi uma tentativa de consolidar o controle português sobre a colônia e garantir uma renda confiável, surgindo a necessidade de implantar medidas respaldadas na organização. Tudo isso ocorreu em um momento de crise para a Coroa Portuguesa, com a ameaça de perda de negócios na Índia e derrotas militares no Marrocos, enquanto a mineração de metais preciosos nas

colônias espanholas e americanas estavam em ascensão. No entanto, posteriormente, houve importantes marcos para a história brasileira, como a descoberta do ouro em Minas Gerais, no século XVIII, permitindo mudanças significativas na estrutura social e econômica do Brasil.

A invasão iminente de Portugal pelas tropas de Napoleão Bonaparte obrigou o príncipe regente D. João a optar pela fuga, mas os planos de mudança para o Brasil eram uma ideia quase tão antiga quanto o próprio império português. Ressurgia sempre que a independência do país estava ameaçada pelos vizinhos e tinha uma forte razão geopolítica. Apesar de ter inaugurado a era das grandes descobertas e navegações marítimas, Portugal não passava de um país pequeno e sem recursos. Espremido pelos interesses de seus vizinhos mais poderosos e constantemente ameaçado por eles, não tinha braços nem exércitos para se defender na Europa e muito menos para colonizar e proteger seus territórios além-mar. (GOMES, 2007, p.45).

Devido às guerras napoleônicas na Europa, a Coroa Portuguesa estabeleceu-se no Brasil em 1808, buscando um local seguro para a família real. Essa mudança destacou a necessidade de adaptar-se às condições locais e estabelecer uma estrutura administrativa capaz de governar o país. A centralização do poder nas mãos do rei e dos ministros transformou a colônia em um centro de poder. Durante o período de 1808 a 1820, foram tomadas medidas para modernizar a economia e estimular o desenvolvimento do país, como a abertura do Banco do Brasil, investimentos em educação e a chegada de artistas e cientistas europeus. Essas ações visavam impulsionar a economia, promover o comércio e melhorar a administração do Brasil.

O Governo Militar, representado por Getúlio Vargas, buscava melhorar todas as áreas do país, criando uma proposta conhecida popularmente como Cinquenta anos em Cinco. Nesse período, buscou-se a alta da produção, tanto no âmbito da industrialização como nos setores agrícolas que ganhavam força no mercado, e ocorreu também o crescimento de indústrias básicas. Porém, a estabilidade só foi alcançada no governo de Juscelino Kubitschek, que promoveu o Programa de Metas. Neste caso, o país se desenvolveu e obteve bons resultados, Boris Fausto (2015, p.288) expõe: “houve uma verdadeira corrida ao consumo, desde a carne e o leite até os automoves e viagens ao exterior”, no mesmo momento a privatização e a vinda de grandes empresas multinacionais, principalmente do setor automobilístico,

colaboraram para uma melhoria na administração financeira e no crescimento industrial do Brasil.

Contudo, a dívida externa bilionária e a inflação causaram grandes impactos na sociedade brasileira. Após Sarney, o presidente da época, declarar a isenção dos pagamentos das dívidas, devido a grave crise econômica causada pelo Plano Cruzado, o Brasil passou por mudanças econômicas e reformas administrativas para solucionar os problemas da época e modernizar a gestão pública. Depois de um breve governo marcado pela corrupção, chega a possível esperança dos brasileiros: o Plano Real, servindo como uma ferramenta para derrubar a inflação. Desta forma, o modo em que a nação brasileira foi administrada anteriormente, deixou resquícios que foram fundamentais para o desenvolvimento do povo brasileiro.

1.3 Conceitos de Administração

Os estudos no campo da Administração são profundos, e os estudiosos que se dedicaram a eles acabaram por classificar o assunto com base em suas próprias pesquisas e experiências. Entende-se que a Administração evoluiu e se tornou uma combinação de ciência, técnica e arte. Ela é reconhecida como uma disciplina científica, pois se baseia em princípios claramente estabelecidos e em um sólido corpo de conhecimento científico. Além disso, é considerada uma técnica, uma vez que oferece ferramentas e métodos práticos para alcançar os resultados desejados. Por fim, a Administração também é vista como uma forma de arte, pois requer habilidades e criatividade para lidar efetivamente com situações concretas e abstratas.

Segundo Rossés (2014, p.19), a Administração é definida como um conjunto organizado de atividades voltadas para o planejamento, organização, direção e controle dos recursos humanos, materiais e financeiros de uma corporação, cujo objetivo é alcançar as metas estabelecidas. Os processos administrativos envolvem planejar, dirigir e controlar os recursos de uma empresa com a finalidade de alcançar seus objetivos de forma eficiente e eficaz. A Administração sendo uma ciência aplicada, que envolve o estudo da aplicação de conceitos, teorias, técnicas e práticas para o gerenciamento de uma organização, visa ser como uma atividade humana, envolvendo pessoas em todas as áreas da organização, envolvendo colaboração e cooperação, abrangendo tomadas de decisões estratégicas e operacionais, e garantindo a excelência dos processos administrativos.

A Administração, diante dos fatos supracitados, resigna-se como uma área ampla e abrangente, que engloba subáreas imprescindíveis para o desenvolvimento da adição de técnicas e práticas. Sua gestão eficaz transcende a mera gestão de recursos, envolvendo a formulação e implementação de estratégias, o estabelecimento de metas e objetivos claros, bem como a coordenação de esforços para alcançar os resultados desejados, englobando as relações necessárias para o desenvolvimento aprimorado dos colaboradores. Nesse contexto, é evidente a relevância da Administração como uma abordagem multidisciplinar, estreitamente ligada à gestão eficiente das organizações, pois ela abarca o desenvolvimento e implementação de estratégias, a liderança de equipes e a busca incessante pela excelência e qualidade em todas as atividades empreendidas pela organização.

De acordo com Maximiano (2000, p.26), o termo administração, primeiramente, refere-se à ação. Ele descreve a administração como um processo que envolve a tomada de decisões e a execução de ações, compreendendo quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. O planejamento é responsável por definir os objetivos a serem alcançados e traçar as estratégias para atingi-los, enquanto a organização envolve a estruturação dos recursos disponíveis de forma a garantir eficiência e eficácia. A etapa de execução consiste na implementação das decisões planejadas, colocando em prática as ações necessárias para o bom funcionamento de uma organização e, por fim, o controle entende-se como o monitoramento do desempenho das ações realizadas, de forma a comparar os objetivos estabelecidos para identificar desvios e tomar medidas corretivas se necessárias.

Percebe-se, portanto, que a administração está intrinsecamente ligada à ação e ao dinamismo. Os gestores desempenham um papel fundamental nesse processo, adotando medidas efetivas para alcançar objetivos desejados. Através da tomada de decisões embasadas em análises e planejamento, os gestores são capazes de direcionar a organização de forma estratégica. A execução das ações planejadas requer habilidades de liderança e coordenação, garantindo que as tarefas sejam realizadas de maneira eficiente. Além disso, o controle contínuo permite ajustes e correções necessárias, visando a melhoria contínua do desempenho organizacional. Assim, compreender e aplicar esses processos interligados é essencial para o bom funcionamento e o alcance dos resultados almejados pelas organizações.

Segundo Lacombe e Helborn (2008, p.48), a Administração é definida como um conjunto de princípios e normas que têm como objetivos planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços para atingir um resultado comum. Para isso, faz-se necessário o uso eficiente dos recursos que a empresa dispõe (pessoas, máquinas, materiais e capital); tendo em vista se os resultados e metas estão favoráveis. Diante disso, para que bons resultados sejam alcançados e que satisfaçam todas as expectativas dos envolvidos, é necessário um complexo de princípios e normas, princípios esses que darão início a um planejamento adequado para que todos os processos aconteçam da forma mais organizada, coordenando os esforços dos envolvidos e medidas a serem tomadas diante de alguma circunstância externa.

Mediante o exposto, nota-se que a Administração nada mais é do que um planejamento usado nas organizações para manter todas as suas obrigações em dia. Sendo assim, as empresas necessitam fazer o uso de diversas ferramentas, integrando todas as áreas, desde o planejamento, tomada de decisões e no processo produtivo da organização, todos com o mesmo objetivo: alcançar suas metas e obter bons resultados. Efeitos favoráveis não chegam à empresa sem normas e coordenadas corretas, é preciso que os idealizados passem confiança e segurança através das ferramentas dispostas, e que em caso de algo não sair como o desejado, a motivação é fundamental.

Diante dos seguintes conceitos abordados, é possível compreender a importância da administração de maneira eficiente em uma organização, envolvendo todas as áreas da empresa, desde a tomada de decisões até as práticas operacionais, visando o seu bom funcionamento e o alcance dos objetivos definidos, exercendo ações de planejamento, controle, direção e organização, sendo estes, pilares imprescindíveis para que os recursos sejam utilizados corretamente.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Teoria da Administração Científica

A Teoria da Administração científica definida por Frederick Taylor, é a mais antiga iniciando as teorias da Administração, baseia-se em uma estrutura formal, tendo como principal objetivo aumentar a produtividade do trabalhador da melhor maneira, mediante a eficiência e o lucro para as organizações, tanto para os patrões

quanto para os empregados. Diante desse fator, essa abordagem, mudou a forma de administração, unindo interesse de ambos os lados. Assim, Taylor propôs uma estrutura formal de Administração, baseada em métodos científicos, para eliminar a improvisação e a subjetividade nas atividades laborais, estabelecendo métodos e procedimentos padronizados, garantindo maior eficiência e reduzindo as chances de erros ou falhas.

A adoção generalizada da administração científica poderá, no futuro, prontamente dobrar a produtividade do homem médio, empregado no trabalho industrial. Avalia-se o que isso significa para todos: aumento das coisas necessárias e de luxo, seu uso em todo o país, encurtamento do período de trabalho quanto isto for desejável, crescentes oportunidades de educação, cultura e recreação que tal movimento implica. Enquanto todo mundo aproveita com este aumento de produção, o industrial e o operário verão crescer seus benefícios. A administração científica significará para os patrões e operários que a adotarem e particularmente para aqueles que a implantam, em primeiro lugar a eliminação de todas as causas de disputa e desentendimento entre si. (TAYLOR, 1995, P.102)

Diante dos fatores destacados como principais objetivos das organizações: eficiência e lucro, entende-se a importância da implementação de um método no qual o operário consiga aumentar a sua produtividade, visando a cooperação entre os mesmos e seus empregados, pois dessa maneira, ambos obterão benefícios ocasionando no crescimento da empresa, visto que estarão aplicados em seus trabalhos e se integrando em interesses comuns sem apresentar conflitos que possam causar algum tipo de prejuízo, aumentando a capacidade de produção e o aproveitamento das habilidades individuais de cada trabalhador, atribuindo a eles as tarefas mais adequadas e explorar ao máximo o seu potencial.

1.4.2 Teoria Clássica

A Teoria Clássica da Administração surgiu em 1916 e foi fundada pelo francês Henry Fayol, um dos pioneiros da Administração. Essa teoria se caracterizava pela ênfase na estrutura organizacional que a empresa deveria possuir para ser eficiente, ou seja, a disposição dos órgãos e pessoas dentro da organização para atingir o mesmo objetivo. Sua preocupação era com a estrutura, e não com as máquinas, como defendia Taylor. Contrária a Teoria das Relações Humanas, a Teoria Clássica se baseava na Administração como ciência e não tinha preocupações quanto aos

indivíduos da empresa. Para Fayol, a organização era tratada como máquina; havia uma priorização das tecnologias e das tarefas; as inspirações eram em sistemas de engenharia; havia linhas claras de autoridade, além dela ser centralizada; as divisões de trabalho eram feitas de acordo com a especialização e as competências técnicas de cada funcionário e os dirigentes não aceitavam contradições, seguindo de olhos fechados as regras e regulamentos da empresa.

Segundo Fayol (2014, p.37), os administradores devem ter a responsabilidade final, mas devem, ao mesmo tempo, dar aos subordinados autoridade suficiente para que realizem seus trabalhos, ou seja, os dirigentes têm o direito de dirigir seus funcionários para que estes desempenhem suas atividades corretamente e possam atingir os objetivos da empresa, sendo encarregados de tomar decisões estratégicas, estabelecer metas, garantir que os recursos estejam disponíveis e supervisionar o desempenho geral, no entanto, é preciso dar certa autonomia para que eles o façam, resultando em um trabalho mais engajado e em um maior senso de propósito e satisfação.

Como Fayol tinha uma visão amplificada da organização, ele a dividiu em seis funções principais, como se fossem uma fórmula padrão para qualquer atividade administrativa, sendo elas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Hoje, as funções recebem um novo nome: áreas administrativas. Assim, as funções administrativas são a área da administração geral, funções técnicas passaram a ser conhecidas como área de produção, manufatura ou operações; as funções comerciais passaram a ser chamadas de áreas de vendas/marketing. As funções contábeis agora integram as funções financeiras e houve o surgimento da área de recursos humanos ou gestão de pessoas.

Embora houvesse numerosos prós e contras à Teoria Clássica, Fayol fundamentou a Administração como uma velha receita de bolo, fazendo uso de ingredientes, como elementos (funções do administrador) e os princípios gerais que o gestor deve possuir para efetivar suas atividades dentro da organização. Contudo, esta teoria hoje está ultrapassada, mas ainda é utilizada para os iniciantes no estudo da Administração, e segue sendo utilizada nas ações de gestão para atingir a máxima eficiência da organização.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas é uma abordagem da Administração que surgiu devido à necessidade de compreender e valorizar o papel das interações humanas e das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Essa teoria se opunha a Teoria Clássica, que enfatizava principalmente a eficiência e a racionalidade das tarefas, seguindo uma rotina monótona, além de diversas regras e ordens a serem seguidas, sem levar em consideração as necessidades sociais e emocionais dos trabalhadores. No entanto, à medida que as organizações se expandiam e se tornavam cada vez mais complexas, surgiram novos desafios, tornando evidente a constante evolução do ser humano e a necessidade de impor limites entre as regras.

A Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir de 1932 por Elton Mayo e seus colaboradores, surgiu originalmente com o objetivo de investigar variáveis físicas no ambiente de produção, como a iluminação. No entanto, após três experiências envolvendo iluminação, integração de grupos e melhorias no local de trabalho, surgiu um fenômeno intrigante. Esse fenômeno revelou que a produtividade dos trabalhadores estava diretamente ligada a fatores como trabalho em equipe, reconhecimento, participação nas decisões e apoio social. Esses elementos passaram a ter um impacto significativo no desempenho dos funcionários, desafiando as concepções tradicionais de Administração.

Assim, conforme Chiavenato (2014, p. 110), a Teoria das Relações Humanas contrasta o comportamento social do empregado com o comportamento de tipo máquina proposto pela Teoria Clássica, baseada na concepção atomística do homem. Dessa forma, percebe-se que o homem deixa de ser visto isoladamente, focando apenas nas tarefas e na eficiência, e passa a ser reconhecido como um ser social. Portanto, indica-se que uma organização eficiente deve entender que a produtividade está intrinsecamente associada às necessidades psicológicas do ser humano. Foi dessa forma que os psicólogos passaram a ter influência no que diz respeito aos assuntos administrativos das organizações.

Deste modo, percebe-se a compreensão das necessidades psicológicas dos indivíduos, promovendo um ambiente de trabalho saudável e estimulante, tornando-se crucial para alcançar altos níveis de produtividade e satisfação no trabalho. Assim, a influência dos psicólogos no âmbito administrativo fortaleceu-se, trazendo uma

perspectiva mais humanizada e voltada para o desenvolvimento integral dos colaboradores. A Teoria das Relações Humanas, portanto, proporcionou uma visão mais ampla e abrangente da gestão, reconhecendo o valor humano como um dos principais ativos de uma organização bem-sucedida, além de se tornar um marco na evolução do pensamento administrativo.

1.4.4 Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia foi desenvolvida no século XX por Max Weber, cientista alemão versado em ciências política, direito e sociologia. Ela busca unir características comuns das empresas formais e introduzir um aspecto institucional baseado na autoridade das leis. Qualquer organização que se baseie em leis racionais é considerada uma burocracia, independentemente do seu porte. A teoria teve impacto inicial nos estudos da Administração Pública devido ao elevado fluxo de documentos nessas instituições. Além disso, a burocracia está presente em domínios como política, negócios e militarismo. Emergiu como resposta à necessidade de inovação frente ao crescimento industrial e à complexidade dos processos. Max Weber elaborou os estudos do modelo ideal de burocracia, com a finalidade de integrar variáveis e comportamento dos colaboradores, impulsionando a produtividade e unindo os elementos comuns entre a organização.

Segundo Reinaldo (2008, p.146) algumas características da burocracia ideal já existiam em muitas organizações há muito tempo; mas Weber definiu três delas como sendo as principais: a formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Ao contrário do que muitos pensam Max não queria estabelecer padrões e muito menos definir as organizações, ele procurava de forma racional que as pessoas aceitassem as leis por meio de representantes como juízes, gerentes, prefeitos, entre outros; sendo assim, a autoridade estará representada por uma pessoa e os demais irão obedecer formalmente, seguindo todas as normas que constam nas leis, não expondo e muito menos impondo opiniões, pois a submissão é requerida ao cargo e não ao ocupante.

A Teoria da Burocracia de Weber trouxe benefícios para as organizações, mas também apresentou algumas falhas. O apego excessivo à especialização e competências técnicas limitou sua eficiência. A falta de adaptação a mudanças e a resistência a inovações e tecnologias resultaram em complexidade e burocracia

excessiva. Embora tenha sido fundamental na Administração, a falta de flexibilidade levou ao seu declínio e ao surgimento de teorias mais adequadas às necessidades atuais. A Teoria da Burocracia se tornou sinônimo de excesso de regulamentações e formalidades, demandando tempos. Weber enfatizou a eficiência por meio da razão das leis, mas a falta de evolução acabou tornando-a obsoleta.

1.4.5 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista da Administração surgiu na década de 1950, com o propósito de sintetizar as Teorias Clássicas e das Relações Humanas. Diferentemente da Teoria da Burocracia, que enfatizava o ambiente interno, os autores estruturalistas defendem uma integração entre o ambiente externo e a organização, assim, estabelecendo uma relação entre as empresas e a sociedade. Essa teoria considera as organizações como sistemas abertos, ou seja, em constante contato com seu meio externo, fazendo com que o comportamento das pessoas seja influenciado, com isso, eles não trabalham mais isoladamente e sim passam a precisar uns dos outros para atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Rossés (2014, p. 38), é a fase em que administrar é, sobretudo, planejar e organizar a estrutura de órgãos e cargos que compõem a empresa, e dirigir e controlar suas atividades. Com isso, nota-se que a eficiência da empresa é maior do que a de seus funcionários, ou seja, esta deve ser alcançada por meio da divisão correta dos órgãos e cargos, como defendido por Fayol. Os autores estruturalistas, além de fazerem uma ponte entre as teorias anteriores, contribuíram para alguns estudos, como a motivação dos recursos materiais, como o dinheiro; também contribuíram para a relação entre empresa-empregado e exerceu forte influência nas áreas da Filosofia, Psicologia e na Antropologia.

Dessa maneira, nota-se que a Teoria Estruturalista é uma teoria de transição e mudança, visto que até hoje é necessário analisar a própria empresa, observar o que é preciso melhorar nela, mas também analisar quem está ao seu redor, isso porque os gestores atuam em um ambiente empresarial marcado por mudanças constantes e instabilidade, exigindo contínuas adaptações e análises para garantir a competitividade e o sucesso organizacional, a teoria estruturalista fornece uma base sólida para a abordagem dinâmica. Essa perspectiva considera que a capacidade de

adaptação e a compreensão do ambiente são cruciais para a sobrevivência e o crescimento das organizações em um mundo de negócios em constante evolução.

1.4.6 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental, também conhecida como Behaviorista, foi introduzida nas organizações em 1947, trazendo consigo novos conceitos e métodos para a gestão administrativa. Essa abordagem analisa o perfil comportamental dos indivíduos com ferramentas amplamente utilizadas pelo departamento de Recursos humanos. Essa teoria promove a diminuição da rotatividade de colaboradores, resultando em uma melhor qualidade de vida e um aumento na eficiência das organizações, favorecendo o desenvolvimento de relações mais solidas entre as equipes, a abordagem antecipada de desafios e o aperfeiçoamento da comunicação entre os funcionários e seus superiores. A Teoria Comportamental apresenta uma marcante ênfase na eficácia e no desempenho nas organizações, uma vez que um ambiente de trabalho saudável resulta em maior produtividade e eficácia, impactando também a relação com os clientes. Como resultado, a empresa contará com uma equipe mais engajada e com um empenho aprimorado.

De acordo com Chiavenato (2014, p.320), a Teoria Comportamental é uma evolução da teoria do relacionamento interpessoal e é considerada fundamental nesse contexto. Embora compartilhe alguns conceitos, a teoria se diferencia ao reestruturar essas ideias, deixando de lado os conhecimentos ingênuos e românticos da teoria do relacionamento interpessoal. Dessa maneira, a teoria comportamental vai além da simples compreensão das relações interpessoais no ambiente de trabalho, buscando também uma abordagem mais realista e científica, analisando o comportamento humano de forma objetiva e baseada em evidências. Ao se distanciar dos aspectos simplistas e idealizados, a Teoria Comportamental focaliza a análise do comportamento, das reações e das interações das pessoas dentro das organizações, considerando elementos como incentivos, recompensas, penalidades e processos de tomada de decisão.

Dessa forma, a teoria apresenta diversas abordagens de administração que podem ser empregadas pelos gestores para gerir de forma eficiente e efetiva a organização como um todo. Essas abordagens são influenciadas pelas atitudes dos

indivíduos dentro da organização e são moldadas pelo estilo de liderança escolhido pelo gestor, sendo que o estilo de gerenciamento adotado é afetado pelo comportamento dos colaboradores na empresa. Além disso, as convicções dos gestores em relação ao comportamento humano na organização têm um papel fundamental na seleção do tipo de gestão. Cada uma dessas convicções impacta a maneira como as pessoas colaboram e trabalham em conjunto.

De acordo com Silva (2007, p.200), a abordagem comportamentalista, amplamente conhecida como novas relações humanas, pode-se observar sua origem como uma evolução da Teoria das Relações Humanas, buscando assim consolidar a importância das relações humanas dentro das teorias organizacionais. Diante a isso, essa perspectiva apresenta um avanço natural, aprofundando a compreensão das dinâmicas humanas no ambiente de trabalho e valorizando aspectos comportamentais como motivação, satisfação no trabalho, comunicação efetiva e liderança. É amplamente reconhecido que esses elementos desempenham um papel fundamental na operação das organizações, fomentando e fortificando as interações interpessoais, com o intuito de estabelecer um ambiente laboral saudável e produtivo. Essa abordagem visa envolver ativamente os membros da equipe e contribuir para a consecução dos propósitos organizacionais,

A Teoria Comportamental estuda o comportamento humano individual e social no contexto organizacional, com o objetivo de aprimorar a convivência entre os colaboradores e promover o desenvolvimento da empresa. Os behavioristas focalizam o comportamento organizacional, analisando como as pessoas se relacionam e interagem com a empresa, influenciando suas convicções e princípios. Essas convicções afetam a forma como as pessoas trabalham em equipe. A Teoria Comportamental contribui par a psicologia organizacional, aprimorando a compreensão do comportamento dos funcionários e seu impacto nas decisões e no crescimento da equipe.

1.4.7 Teoria Neoclássica

O Neoclassicismo surgiu após a guerra, trazendo mudanças para a sociedade e a necessidade de utilizar conceitos válidos da Teoria Clássica, reestruturando-os com novos conceitos oferecidos por outras teorias administrativas. Os aprendizados

neoclássicos se focaram em permanecer nos conceitos já expostos anteriormente, revitalizando-os e excluindo exageros e falhas. Por exemplo, na Teoria Clássica era conhecido como prever, organizar, comandar e controlar, em contraposição com a Teoria Neoclássica que passou a ficar conhecida como: planejar, organizar, dirigir e controlar. A abordagem neoclássica juntou tudo o que havia funcionado na Teoria Clássica e reajustou para a Teoria Neoclássica, promovendo que as organizações focassem nas atividades administrativas, com ênfase em resultados almejados pela empresa e eficiência e eficácia.

“As funções do administrador que formam o processo administrativo são mais do que uma sequência cíclica, pois elas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica.” (CHIAVENATO, 2004. p. 167). O planejamento não se limita apenas em definir antecipadamente objetivos e estratégias para alcançá-los, mas expandi-los para que possa incluir diversas hierarquias de objetivos e planejamentos. A empresa por sua vez é constituída por indivíduos moldáveis, e atualmente, o planejamento inclui uma abordagem mais ampla que conta com hierarquias de objetivos e planejamento. A organização que é uma construção humana para atingir objetivos específicos, agora é estruturada em três níveis distintos, sendo eles: o estratégico, tático e operacional, além de contar com a definição de direção que auxilia na tomada de decisões e o controle que conta com quatro fases para monitorar e avaliar processos e sucessos do planejamento.

No campo da Administração, a centralização versus descentralização se refere aos níveis hierárquicos nos quais as decisões são tomadas. Na centralização, o poder é concentrado no topo da organização, confiando em profissionais experientes com uma visão global da empresa; o que proporciona um maior controle e coordenação, mas pode limitar a capacidade de resposta e criatividade dos funcionários em níveis inferiores. Por outro lado, a descentralização delega autoridade para níveis mais baixos da organização, aumentando a eficácia e motivação dos funcionários; permitindo que eles tenham mais autonomia e tomem decisões relevantes para sua área de atuação. Ambas as abordagens têm vantagens e desvantagens, e a escolha depende dos objetivos da empresa, vale ressaltar que o principal ponto deve ser o equilíbrio que pode proporcionar a eficiência, agilidade e engajamento entre os funcionários.

“Para os neoclássicos, a eficiência se refere à capacidade de se alcançar o máximo de produção utilizando os recursos disponíveis, enquanto eficácia se refere à capacidade de se alcançar os objetivos estabelecidos.” (MAXIMIANO, 2006, p. 158). A Teoria Neoclássica é distinta de outros movimentos administrativos com ênfase na prática da Administração. Os administradores neoclássicos buscam vivenciar o máximo de experiências reais e seus conceitos, pois para eles, a experiência prática é mais importante do que as teorias. Eles enfatizam a importância da eficiência e eficácia na administração, onde a eficiência são os processos e recursos utilizados para alcançar os objetivos, e a eficácia é o resultado alcançado.

A Teoria Neoclássica da Administração enfatiza, dessa forma, a relevância da eficiência e eficácia na gestão das organizações. A eficiência se relaciona diretamente com a capacidade de utilizar de maneira ótima os recursos disponíveis para alcançar os objetivos, enquanto a eficácia está relacionada à capacidade de atingir esses objetivos estabelecidos. Nesse contexto, os administradores neoclássicos valorizam a experiência prática como um elemento fundamental para o sucesso na administração. Eles reconhecem que a aplicação dos conceitos em situações reais é mais significativa do que meramente adotar teorias abstratas. Portanto, a ênfase na eficiência e eficácia, aliada à experiência prática, molda a abordagem neoclássica da administração, tornando-a uma ferramenta valiosa para a gestão eficaz das organizações.

1.4.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional é considerada por alguns pesquisadores não apenas uma teoria administrativa, mas também uma extensão da Teoria Comportamental. Ela baseia-se em um conjunto de conceitos derivados do progresso humano, organizacional e ambiental, com o objetivo de facilitar o avanço das organizações, promovendo mudanças e flexibilidade no ambiente de trabalho. Desenvolvida em 1962, essa teoria está relacionada a atividades de grande importância realizadas pelas organizações, como o aprimoramento da produtividade, a realização de pesquisas, a formação de equipes multidisciplinares e a implementação de medidas visando à eficácia organizacional. Ela reflete a necessidade de uma compreensão mais profunda e de uma abordagem abrangente

para interpretar a nova concepção do ser humano e da organização, baseada na dinâmica organizacional.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional enfatiza a importância de realizar transformações significativas e positivas nas organizações, aprimorando seu desempenho e adaptando-se a novos desafios. Idealizada principalmente por Richard Beckard (1933-1999) e co-desenvolvida por David Gleicher, essa teoria designa-se pela combinação da insatisfação com uma ampla visão do futuro, a fim de impulsionar a busca pela maior qualidade e satisfação. A fórmula proposta por Beckard e Gleicher destaca a necessidade de fortalecer essa combinação para superar as resistências naturais que surgem diante das mudanças. Para isso, é essencial criar um ambiente favorável à mudança, no qual as pessoas se sintam encorajadas e capacitadas para agir. Busca-se estabelecer processos eficientes de identificação e administração das mudanças, a fim de garantir seu sucesso.

Quando as necessidades de mudanças nas organizações são bem identificadas e todo o seu processo de operacionalização é bem estruturado e entendido por todos, o resultado final é, entre outros, a melhoria da qualidade do relacionamento, quer seja a nível pessoal ou a nível profissional nas organizações. (OLIVEIRA, 2008, pg. 201).

Conforme a ideia supracitada, percebe-se que à medida que as mudanças são implementadas com êxito, ocorrem melhorias significativas nos relacionamentos internos da organização, resultando em uma estruturação mais sólida visando maior qualidade e satisfação. As relações de trabalho se tornam mais saudáveis e produtivas, e o ambiente organizacional adquire uma atmosfera positiva, oferecendo oportunidades para o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, o que contribui para o crescimento profissional e pessoal dos indivíduos envolvidos. Quando o processo de mudança é adequadamente estruturado, com etapas e ações claramente definidas e comunicadas a todos os membros da organização, cria-se um senso de compreensão e alinhamento em relação aos objetivos da melhoria, reduzindo as condições de desgaste e fracasso nas organizações, fomentando a cultura organizacional, desempenhando um papel essencial na orientação do comportamento dos colaboradores em uma organização, fortalecendo sua identidade e a maneira como ela opera. Através do desenvolvimento da cultura organizacional, a

empresa estabelece valores, convicções, padrões e práticas que moldam sua essência e funcionamento.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Marketing

Marketing é uma das áreas da Administração que se dedica ao estudo e aplicação de estratégias para promover produtos, serviços ou ideias, visando lucro ou não, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e oferecer soluções que agreguem valor real para eles, buscando relacionamentos duradouros e satisfatórios. Essa área da Administração busca entender o mercado, identificar oportunidades, desenvolver produtos ou serviços, criar estratégias adequadas, analisar e monitorar os resultados, além de outras atividades vitais para que uma organização compreenda o mercado e crie valores para o cliente, proporcionando o sucesso dela.

“Marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.” (KOTLER E ARMSTRONG, 2003, p. 11). Nesta linha de pensamento, percebe-se de forma sucinta a natureza e o propósito do marketing, que se trata de um processo administrativo e social que visa atender às necessidades e desejos dos indivíduos, permitindo que as pessoas obtenham o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros. Ao entender as necessidades e desejos do mercado, as empresas podem desenvolver produtos e serviços que correspondam às demandas, estabelecendo a criação de valor com os clientes e permitindo a realização de trocas benéficas para todas as partes envolvidas.

O Marketing é essencial nas organizações, proporcionando estratégias para a gestão e promoção de produtos e serviços. Por meio de pesquisa de mercado, segmentação, campanhas de comunicação e posicionamento, ele compreende as necessidades dos consumidores e cria valor para eles. Além disso, gerencia a reputação da marca e constrói relacionamentos com os clientes, de modo a se adaptar as constantes mudanças do mercado. Portanto, nota-se que os conhecimentos acerca

do Marketing são fundamentais para as organizações alcançarem sucesso, impulsionando o crescimento, a competitividade e a sustentabilidade dos negócios.

1.5.2 Logística

A Logística é a área da Administração que engloba uma série de métodos e recursos voltados para a entrega eficiente de produtos nos locais corretos, no prazo estabelecido e com precisão. Cujo seu objetivo é apoiar as necessidades operacionais de suprimentos, manufatura e atendimento ao cliente na cadeia de suprimentos. Atualmente, o conceito de Logística é mais amplo, onde envolve diversas áreas como engenharia, economia, marketing, estatísticas, tecnologia e recursos humanos, com finalidade de atender as necessidades dos clientes a custos mais reduzidos. Assim, a Logística se torna responsável pela gestão da movimentação de produtos, desde os pontos de fornecimento até os de consumo.

“A logística refere-se à responsabilidade de projetar e administrar sistemas para controlar o transporte e a localização geográfica dos estoques de matérias-primas, de produtos em processo e acabados pelo menor custo total.” (BOWERSOX, 2014, p. 32). Diante do cenário atual, o mundo organizacional vem se empenhando cada vez mais para implantar a logística integrada. Sem dúvidas a logística é a área mais complexa, envolvendo diversas operações e processos. Atualmente fica quase impossível imaginar o marketing, o comércio, entre outras áreas que não possui relação com a logística. Até mesmo os consumidores mais exigentes não imaginam todo o processo por trás de todo o produto que ele adquiriu, pois para eles o que realmente importa é se chegou da maneira e no prazo correto. O foco da logística se torna assim sempre em oferecer um serviço eficiente, com cumprimento de prazos, sempre garantindo a eficiência e eficácia tendo o menor número de falhas possíveis.

O planejamento logístico envolve quatro aspectos cruciais: o quê, quando, como e quanto. Profissionais de logística devem atentar para esses quatro pontos, visando reduzir custos, melhorar os serviços e garantir eficiência. A logística é uma especialização da gestão que fornece insumos e informações essenciais para todas as áreas da organização. Além disso, ela pode ser dividida em partes, uma otimizando o fluxo de materiais e armazenamento, enquanto a outra coordena os insumos para

projetos específicos. Adaptar-se às mudanças constantes do mercado é fundamental nesse campo, assegurando a qualidade e eficiência dos processos logísticos.

1.5.3 Gestão Financeira

A Gestão Financeira é um dos pilares mais importantes na administração de uma empresa e encontra-se diretamente ligada às finanças. Elas são descritas como a arte e ciência da gestão do dinheiro, portanto todo e qualquer assunto financeiro, independente do porte da empresa, deve ser fundamentado na orientação estratégica criada nesse ramo. Esta área consegue visualizar um objetivo econômico comum em todas as corporações, que é a maximização de seu valor no mercado, ou seja, um maior acúmulo de patrimônio; sendo assim, o profissional da área deve ser muito bem qualificado e ciente de todas as mudanças econômicas, pois seu papel é garantir que esse objetivo seja cumprido, assegurando que suas riquezas fiquem longe dos riscos econômicos.

Podemos definir finança como arte e a ciência de gestão de dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam, gastam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais (GITIMAN, 2004, p.4).

Em virtude disso percebe-se uma visão holística, ou seja, uma abordagem que considera um sistema como um todo integrado. Ao explorar a movimentação financeira entre diversos intervenientes, seja eles pessoas, empresas ou entidades governamentais, destaca-se a extensão das finanças. Elas ultrapassam as fronteiras do pessoal para abranger esferas empresariais e governamentais, evidenciando a onipresença e a importância tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Isso engloba não apenas transações monetárias diretas, como gastos e investimentos, mas também os processos, instituições e mercados envolvidos no fluxo financeiro. Dessa forma, as finanças permeiam diversos setores, influenciando as interações financeiras em vários níveis.

Além disso, o capital desempenha um papel crucial no desenvolvimento, impulsionando investimentos com expectativa de altos retornos, alinhados ao

enfrentamento de riscos. Manter o fluxo do caixa sólido e lucros crescentes é de suma importância, pois a geração contínua de fluxo de caixa permite que as empresas cumpram suas responsabilidades sociais, remunerando funcionários, oferecendo treinamento e investindo em melhorias. No entanto, muitas empresas, especialmente as de pequeno porte, enfrentam desafios na gestão financeira. A organização eficiente do dinheiro é vital para a sobrevivência empresarial. O fluxo de caixa, uma ferramenta comum, possibilita o monitoramento preciso das movimentações financeiras, resumindo entradas e saídas, proporcionando uma visão da situação financeira passada e futura. Sua utilização cuidadosa e fundamental para evitar desfalques que podem resultar em desorganização financeira ou falência.

1.5.4 Recursos Humanos

Recursos Humanos é uma área da Administração que surgiu no início do século XX para enfrentar os desafios da Revolução Industrial, incluindo conflitos sindicais. Seu objetivo principal é otimizar o desempenho da equipe através da seleção, formação e desenvolvimento de colaboradores, visando melhorar a produtividade e a satisfação do cliente. A área desempenha suma importância ao capacitar e cuidar do capital humano da empresa, influenciando diretamente o desempenho e o desenvolvimento, levando aos resultados desejados e soluções para problemas. Além disso, busca constantemente melhores práticas e habilidades para atender aos objetivos organizacionais, alinhando-se com o planejamento estratégico.

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades. Damos um exemplo simples da variação de algumas necessidades básicas, como fome, sono e sede. (LACOMBE, 2011, p. 158).

Nesta linha de pensamento, presume-se que a Teoria das Necessidades, proposta pelo psicólogo Abraham Maslow, indica que as pessoas são motivadas por carência não atendidas, onde as exigências humanas estão organizadas hierarquicamente em uma estrutura em forma de pirâmide, conhecidas como Pirâmide

de Maslow. Esse ciclo de satisfação e surgimento de novas demandas é um processo contínuo e está presente ao longo da existência das pessoas. Conforme as exigências em um nível mais baixo da pirâmide são supridas, as necessidades em níveis mais elevados se tornam mais relevantes e estimulantes. Diante disso, com a valorização crescente incentivada pela área dos recursos humanos, denota-se que a motivação das pessoas é impulsionada pelo esforço contínuo para satisfazer suas necessidades, à medida que são supridas, outras pessoas da organização emergem para ocupar seu lugar. Esse processo é reconhecido como um dos principais impulsionadores do progresso humano dentro de uma estrutura, levando as pessoas a buscar soluções, inovações e melhorias para sua vida, à medida que estão satisfeitas com o trabalho.

Conforme Lacombe (2011, p.18), além de estabelecer diretrizes para a política de Recursos Humanos, é essencial que os líderes organizacionais definam claramente o posicionamento da empresa e o tratamento dispensado às pessoas que compõem sua força de trabalho. Dessa forma, a definição clara do posicionamento da empresa e do tratamento dispensado aos funcionários é fundamental para uma cultura organizacional coesa. Ela orienta a gestão de pessoas, atrai talentos alinhados aos valores da empresa e fortalece a equipe. Ao estabelecer diretrizes para a política de Recursos Humanos, os líderes definem valores, princípios e metas que contribuem para melhores resultados. O tratamento adequado aos colaboradores, abrangendo remuneração, benefícios e desenvolvimento profissional, promove um ambiente justo e motivador, favorecendo a satisfação e o engajamento.

A área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental na administração de uma organização, garantindo práticas eficientes de recrutamento e seleção de colaboradores, resolução de conflitos, desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais, motivação da equipe, sempre alinhados com as políticas e normas da empresa. Essa área busca constantemente atingir o melhor desempenho por meio de planejamentos estratégicos para alcançar as metas e objetivos de forma eficaz. A avaliação é utilizada para identificar a competência necessária em cada cargo, assegurando o futuro da empresa. O departamento de Recursos Humanos tem um papel crucial na gestão do desempenho dos funcionários, estabelecendo metas, fornecendo um feedback regularmente e oferecendo oportunidades de crescimento profissional. Eles identificam áreas de aprimoramento, oferecem treinamento adicional

e recompensam o desempenho excepcional, contribuindo para o êxito corporativo por meio de uma administração otimizada dos talentos humanos.

1.5.5 Gestão de Estoque

A Gestão de Estoque é uma área utilizada há muito tempo pelo ser humano para armazenar suprimentos necessários a fim de garantir sua sobrevivência. Ela teve maior destaque e importância no século XX, com a Revolução Industrial, no qual as pessoas viram que era imprescindível controlar o material utilizado na produção, pois afeta diretamente o funcionamento da empresa. Ela está presente na maioria das organizações e no dia a dia das pessoas; atualmente, as empresas aliam o estoque à logística, visto que com um bom planejamento e controle de tudo que a organização possui, haverá uma diminuição de gastos e prejuízos que eventualmente ela poderia ter e, assim, aprimorar a sua capacidade de atender as demandas do mercado de forma eficaz. Essa abordagem é fundamental para a competitividade e o sucesso empresarial nos dias de hoje.

São acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas. (BALLOU, 2006, p.10). Logo, o estoque é uma das principais áreas chave para todas as empresas, pois é dele que virá todo suprimento necessário para a produção de qualquer produto ou serviço. Qualquer erro gera um efeito dominó, prejudicando toda a organização, desde a estocagem até a produção dos materiais. Portanto, deve-se ter um controle nesta área administrativa a fim de otimizar os serviços, e assim diminuir o custo e perdas que a empresa poderia vir a ter, sem que haja interferências na qualidade dos produtos e na satisfação dos clientes e a reputação da empresa no mercado. Logo, o estoque desempenha um papel crítico nas operações empresariais e merece atenção cuidadosa na gestão.

1.5.6 Gestão da Qualidade

A Gestão de Qualidade é uma área que tem como elemento principal o cliente ao comprar um produto ou ter um serviço prestado, tendo como definição de qualidade aquilo que satisfaça as necessidades primordiais deles, sendo elas explícitas ou implícitas, como tempo de duração de um produto, aparência, custo, entre outros,

visto que a falta dela acarreta prejuízos para a empresa. Entendendo esse conceito, as organizações implementam a Gestão de Qualidade em todos os seus processos, desde o planejamento identificando os objetivos, clientes, seguindo para a etapa do controle onde são mensurados ao longo do processo produtivo, buscando garantir que os produtos ou serviços atendam ou superem as expectativas dos clientes, promovendo a satisfação e fidelização deles.

Satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente. Ela é, em geral, sinônima da satisfação com o produto. A satisfação com o produto é um estímulo à sua facilidade de venda. O maior impacto é sobre a participação do mercado e, portanto, à receita de vendas. (JURAN, 1992, p. 7).

Diante do apresentado, é possível compreender a importância da gestão de qualidade nas empresas, buscando por maior lucratividade da mesma e vantagens competitivas em relação a concorrência, sendo necessária a utilização de ferramentas para a implantação desta área, como exemplo: PDCA (plan – planejar, do – fazer, check – verificar e action – agir), fluxograma, 5s, entre outros, ressaltando a importância dos certificados ISO 9000 e 14000 onde os produtos se encontram em normas técnicas em padrões considerados aceitáveis e com boa qualidade, cabendo aos diretores das organizações implementar a ferramenta correta de acordo com a precisão das mesmas.

1.5.7 Inventário e Balanço

O Inventário e Balanço são ferramentas primordiais os quais permitem que uma organização compreenda sua situação financeira de forma abrangente, fornecendo informações cruciais para a tomada de decisões no que diz respeito aos investimentos, vendas controles e perdas. O Inventário oferece uma visão detalhada dos ativos e recursos tangíveis da empresa, garantindo uma gestão eficiente dos estoques, otimização de investimentos em produtos e prevenção de desperdícios. Por sua vez, o balanço apresenta uma panorâmica da saúde financeira geral, permitindo que os gestores avaliem a capacidade de honrar compromissos financeiros, identifiquem oportunidades de crescimento e fortaleçam a posição competitiva da

empresa da empresa no mercado. Juntos, esses instrumentos oferecem uma base sólida para que a empresa alcance uma gestão mais eficiente, tome decisões estratégicas embasadas em dados concretos e mantenha-se preparada para enfrentar os desafios e oportunidades do ambiente organizacional. Ademais, esses elementos desempenham uma função vital ao ponderar a empresa a se manter pronta e ágil para confrontar os desafios dinâmicos e aproveitar as ocasiões no ambiente organizacional em constante mutação. Com essa ferramenta em posse, a empresa pode navegar com autoconfiança pelo panorama competitivo, otimizar suas operações e fomentar seu crescimento sustentável.

“No livro Registro de Inventários, deverão ser arrolados, com especificações que facilitem sua identificação, as mercadorias, os produtos manufaturados, as matérias-primas, os produtos em fabricação e os produtos em almoxarifados existentes na data do balanço patrimonial. ” (RIBEIRO, 2018, p. 107). Nessa perspectiva, o inventário possibilita à empresa a manutenção de um controle preciso sobre seus ativos físicos, o que se mostra crucial para diversas finalidades. Isso inclui a prevenção de perdas através do monitoramento regular dos estoques, evitando situações como o acúmulo de produtos que podem se tornar obsoletos ou a falta de materiais que poderiam causar interrupções na produção e vendas. Além disso, o inventário se consolida como uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico e financeiro. Ao compreender exatamente quais produtos e matérias-primas estão disponíveis, a empresa está capacitada a tomar decisões embasadas sobre a produção, reposição de insumos e demanda real de seus produtos. Esse processo contribui diretamente para a eficiência operacional, a redução de custos e a otimização de fluxo de caixa, elementos cruciais para o sucesso organizacional.

Por outro lado, as demonstrações contábeis, representadas pelo balanço fundamentam um papel crucial ao transmitir informações essenciais que guiam a estratégia e planejamento financeiro de uma organização, moldando a situação econômico-financeira, fornecendo visões acerca do histórico, situação atual e projeções das exibições de natureza monetária, disseminadas nos relatórios que englobam ativos, propriedades e juntamente as obrigações. A análise criteriosa das informações extraídas torna-se fundamental para as decisões contabilizadas da empresa, de maneira similar, quando relacionada ao estoque, podendo conduzir a avaliações ilusórias sobre ele, haja visto que as decisões da empresa dependem

minuciosamente dos dados analisados. Dessa maneira, a análise contábil do estoque, quando incorporada ao balanço, enriquece a compreensão da eficiência operacional e da gestão de ativos, viabilizando ajustes precisos na administração da estocagem, otimizando custos e benefícios, assegurando uma perspectiva precisa das finanças e operações da organização.

A “Análise de Balanços” permite que se extraia, dos demonstrativos contábeis apurados e divulgados por uma empresa, informações úteis sobre o seu desempenho econômico-financeiro, podendo atender aos objetivos de análise dos investidores, credores, concorrentes, empregados, governo etc. (ASSAF, 2012, p.44)

Diante do fato supracitado, a análise de balanços estende-se sobre a reflexão dos dados contábeis de uma empresa, administrando os recursos financeiros e supervisionando as informações essenciais para a eficácia e operação adequada da organização, visando aperfeiçoar a gestão e a ordenação dos ativos e matérias-primas estocados, conservando, por conseguinte, uma supervisão sobre elas. Essas informações são vinculadas a conteúdos demonstrativos sobre as finanças da empresa, como lucros, gastos, ativos e passivos, levando-a a tomar medidas e controles qualitativos diante sua melhoria e evidenciando sua eficiência e eficácia. De modo similar, permite que desloque informações úteis para diversas partes interessadas, como investidores, credores e concorrentes. Desse modo, ao cumprir com critérios exigidos pelo balanço, ordena-se boa gestão da organização, qualificando e reajustando as pendências acima do controle de insumos e estocagem, garantindo à empresa uma avaliação criteriosa para atender às demandas dos clientes, sem incorrer em excessos que possam prejudicar a liquidez da empresa.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Descrição do Município

O município de Guaratinguetá é atravessado pelo Rio Paraíba do Sul, localizado às margens da Rodovia Presidente Dutra, a 163 km da capital do Rio de Janeiro, o município possui inúmeras estradas modernas que dão por opções de acesso a capital paulista, além de levarem também aos portos, aeroportos, a serra da Mantiqueira e praias do litoral. Guaratinguetá ainda conta com um aeroporto Edu Chaves, uma linha aeroviária que serve empresas locais e um gasoduto que atravessa o setor industrial. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) com dados estimados do ano de 2022 a área territorial da cidade é de 8.510.417,771km² com a população de aproximadamente 203.062.512 pessoas.

O nome da cidade deriva da antiga língua tupi-guarani, cujo seu significado é Muitas Garças Brancas, oriundo da grande quantidade dessas aves no local. Em 1844 Guaratinguetá teve sua categoria elevada a cidade, desde sua origem o município se beneficiou devido sua posição estratégica aos ciclos econômicos do Brasil, recebendo vários créditos em relação a sua importância na região. Também se destaca no quesito religioso devido ao seu santo padroeiro, Santo Antônio, cuja data de fundação da cidade, 13 de julho de 1630, é dedicada ao santo. No fim do século XIX a cidade teve um grande crescimento devido a intensa presença do café; já no século XX a cidade se tornou um grande polo acadêmico e industrial graças à construção da rodovia presidente Dutra, da Escola de Especialistas da Aeronáutica (EEAR) e o campus da Universidade Estadual de São Paulo (UNESP).

No quesito econômico, segundo dados do IBGE de 2020, o PIB per capita correspondia ao valor de R\$ 55.935,11. O desenvolvimento da cidade se encontra no turismo, no século XXI, a religiosidade já era manifestada na Gruta Nossa Senhora de Lourdes, com sua água abençoada que atraía muitas peregrinações; esta área econômica ganha um novo impulso com a devoção a Frei Galvão, sem contar os templos que reúnem arquitetura, arte, beleza e fé desde o século XVIII. No agronegócio Guaratinguetá também possui destaque, sendo o maior produtor de arroz do estado de São Paulo e uma das maiores bacias leiteiras da região.

2.2 Caracterização da Empresa

A empresa K'iau tem sua sede no município de Guaratinguetá, situada na Rua Dr. Martiniano, em proximidade à Praça da Estação. Sua fundação remonta a aproximadamente 23 anos, sendo estabelecida por indivíduos com experiência prévia na área. O negócio surgiu a partir de uma oportunidade que surgiu durante uma visita religiosa ao município de Aparecida, no ano de 2017, quando a Sra. Geovana Grayce Santos de Oliveira e seu esposo, José Ricardo Alves de Oliveira, receberam uma proposta de um conhecido para adquirir uma loja de armarinhos em Guaratinguetá. Esse episódio marcou o ponto de partida para sua incursão empreendedora no setor de armarinhos e miçangas. Com quase duas décadas de presença no mercado, destaca-se como uma empresa consolidada, oferecendo uma ampla variedade de produtos relacionados à moda e ao artesanato, a empresa é conhecida pelo seu atendimento atencioso e personalizado, conquistando a lealdade de clientes locais e de áreas circunvizinhas.

Com base em sua experiência no comércio, eles estavam em busca de uma nova empreitada, uma vez que anteriormente haviam se dedicado ao setor de moda praia em Minas Gerais. A loja em questão já tinha uma trajetória de quase 17 anos no mercado. Na época, eles carregavam o nome “Araçuaí”, fazendo alusão à cidade de origem dos antigos proprietários. No entanto, devido a problemas enfrentados na unidade de Aparecida, decidiram realizar uma alteração no nome, adotando “K'iau” como nova denominação. Essa mudança fazia alusão ao termo “calhau”, que tinha relação com a cidade natal dos novos proprietários, refletindo a intenção de trazer um toque pessoal e identificação com a região de origem.

Os concorrentes diretos de K'iau, que atuam na categoria de pedrarias e miçangas, incluem a Real Armarinho e a Lika Armarinhos e Presentes, os quais compartilham algumas mercadorias em comum, como linhas e tecidos. Além disso, no cenário do comércio eletrônico, a K'iau enfrenta a concorrência de empresas como Maluli Armarinhos e o Palácio dos Cristais, que oferecem uma gama de produtos semelhantes aos da K'iau. Quanto à equipe de trabalho, atualmente, os dois proprietários desempenham um papel ativo no dia a dia da empresa, demonstrando seu comprometimento com o negócio e sua participação direta nas operações cotidianas.

2.3 Descrição dos problemas

No transcorrer do mês de julho, uma série de visitas planejadas e executadas proporcionou uma visão sobre o funcionamento da empresa K'iau, dedicada à comercialização de miçangas e pedrarias. Durante esse período, diversas problemáticas operacionais e estratégicas emergiram, chamando a atenção para desafios significativos que impactam diretamente a eficiência e o desenvolvimento da organização. No contexto dessa análise crítica, optou-se por destacar uma das maiores dificuldades enfrentadas pela empresa: a ausência de um inventário e balanço adequados. Essa lacuna tem implicações profundas e múltiplas, afetando não apenas a gestão interna, mas também repercutindo nos resultados financeiros e na qualidade dos produtos oferecidos.

A ausência de um inventário e balanço eficazes na estrutura operacional da empresa K'iau se destaca como um dos desafios mais recorrentes que a organização enfrenta. Essa lacuna crítica na gestão financeira e contábil da empresa representa uma preocupação premente, pois esta omissão promove uma atmosfera de desordem, o que se manifesta em dois momentos. Em primeiro momento, uma problemática evidente na empresa em decorrência dessa falta é a incapacidade da K'iau de avaliar e controlar com precisão seus registros. Visto que, o problema evidente que compromete a eficiência e a sustentabilidade financeira da empresa é a falta de uma compreensão precisa das quantidades necessárias, pois os proprietários não possuem uma demanda detalhada sobre as reais necessidades da organização, resultando em um desalinhamento na noção sobre os bens pertencentes ao estoque da empresa e para venda.

O uso de fichas de controle de estoque [...] sejam elas manuais ou realizadas por meio de procedimentos eletrônicos de dados, facilita o controle da movimentação dos materiais, possibilitando o conhecimento dos custos das unidades adquiridas, transferidas para as diversas áreas da empresa, bem como daquelas que permanecem em estoque. (RIBEIRO, 2018, p. 213).

A falta de uso de fichas de controle de estoque na empresa K'iau, seja por meio de registros manuais ou processamento eletrônico de dados, leva a sérias distorções no acompanhamento dos materiais dentro do estabelecimento. Isso resulta na compra

desnecessária de mercadorias, pois a empresa não consegue verificar a disponibilidade de produtos. Além disso, a falta desse controle adequado dificulta a identificação de itens obsoletos ou de baixo giro. Materiais parados no estoque ocupam espaço, atrapalham a circulação de pessoas e misturam-se com novos produtos, prejudicando a eficiência dos gestores, que gastam mais tempo procurando produtos do que realizando tarefas cruciais para o crescimento da empresa. Isso retém recursos financeiros que poderiam ser investidos de forma mais produtiva, já que por um lado, há o acúmulo excessivo de mercadorias, à medida que produtos são adquiridos em quantidades superiores àquelas demandadas pelo mercado. Por outro lado, ocorre a escassez de itens essenciais, já que o estoque é comprometido por excessos e falta de planejamento, causando problemas para a empresa.

O segundo momento dessa ausência crítica é a falta de balanço adequado nas práticas contábeis da K'iau. Isso implica que a empresa enfrenta desafios instantes na reconciliação de contas e no cálculo de lucros e perdas. A gestão financeira da empresa é prejudicada pela ausência de um acompanhamento rigoroso das finanças. Muitas vezes, a K'iau não possui uma visão clara de suas receitas e despesas, o que torna difícil avaliar seu desempenho financeiro de forma precisa. Essa situação resulta em erros financeiros frequentes, que podem ter um impacto prejudicial em suas operações. O aspecto mais problemático é que a empresa muitas vezes não tem ideia das perdas financeiras que está enfrentando.

O balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que esse demonstrativo fornece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentará relativamente diferente algum tempo após seu encerramento. No entanto, pelas relevantes informações de tendências que podem ser extraídas de diversos grupos de contas, o balanço servirá como elemento de partida indispensável para o conhecimento da situação econômica e financeira de uma empresa. (ASSAF, 2012, p. 67).

Além da ausência do balanço, a falta de compreensão desse aspecto acarreta riscos substanciais. A empresa não consegue fornecer uma visão coesa e abrangente de seus ativos, passivos e patrimônio líquido, o que obstrui a avaliação precisa de sua condição financeira. A insuficiência de informações no balanço dificulta a tomada de decisões bem embasadas, incluindo investimentos e estratégias empresariais. O

balanço desempenha um papel crítico na compreensão da saúde financeira da empresa, no entanto, a K'iau subestima essa ferramenta crucial. Isso implica que a empresa permanece às escuras quanto às alterações e tendências nas contas financeiras, tornando inviável a determinar se a empresa está crescendo, estagnando ou enfrentando dificuldades. A falta de visibilidade nesses domínios pode resultar em equívocos na gestão futura, mantendo a empresa estagnada em sua situação atual.

Essa situação representa uma ameaça à estabilidade financeira da empresa, restringindo sua capacidade de discernimento e tomada de decisões bem fundamentadas. A falta de transparência em sua condição financeira e a ausência de um balanço preciso compromete a adaptação de estratégias eficazes. Sem um balanço confiável, a empresa enfrenta dificuldades para avaliar suas despesas e receitas, resultando em uma administração ineficaz. Isso gera incertezas quanto à saúde financeira e torna complexa a identificação de riscos e oportunidades contábeis.

Em suma, no âmbito geral, torna-se patente a evidência da completa ausência de inventário e balanço na estrutura operacional da empresa K'iau, o que acarreta consequências significativas. A empresa carece da capacidade de avaliar seus produtos de maneira eficaz, resultando em dificuldades na determinação da demanda real e na provisão do estoque adequado. Esta lacuna, por sua vez, culmina em um potencial acúmulo desnecessário de produtos que, em última instância, impacta negativamente a gestão financeira e operacional da organização. Este cenário é ainda mais agravado pela incerteza quanto aos recursos disponíveis e ampliando o mercado e as possibilidades de desorganização.

Os problemas citados anteriormente, relacionados à ausência de um balanço adequado na empresa K'iau, criam um ambiente propício para a ineficiência da Gestão Financeira. Nesse contexto, o uso inadequado dessas ferramentas, em especial a forma irregular de como o fluxo de caixa é feito, pode causar uma percepção falsa da saúde financeira da empresa. Segundo Quintana (2009, p.13), o fluxo de caixa é um dos principais documentos contábeis que é essencial para a gestão financeira, já que a maioria dos acontecimentos dentro da empresa abrange os recursos financeiros, ou seja, qualquer irregularidade, desfalque e informações incorretas, se mal resolvidas, podem levar a decisões financeiras equivocadas e potencialmente prejudiciais para a empresa.

Como foi relatado pelos proprietários nas pesquisas realizadas, eles possuem um sistema no computador para registrar as movimentações de entradas e saídas durante o dia, no entanto não é muito utilizado. Isso inclui a negligência no controle do fluxo de caixa que, quando utilizado da forma incorreta, pode passar uma insegurança nas tomadas de decisões e até mesmo ocasionar baixas no desempenho do negócio. Outros problemas no fluxo de caixa são as retiradas para uso pessoal, e isso posteriormente pode se tornar um gargalo financeiro, criando uma assimetria entre a disponibilidade no caixa e a realidade financeira, e no fechamento fica perceptível esses desvios de dinheiro.

Ademais, o sistema empregado pela empresa não apenas carece de ampla utilização, mas também não é devidamente explorado, uma vez que diversas funcionalidades e ferramentas disponíveis não são aproveitadas, as quais poderiam oferecer valioso suporte às operações da organização. Adicionalmente, é importante ressaltar que o sistema em questão envolve custos significativos, e a falta de utilização das mencionadas ferramentas não apenas subaproveita um investimento financeiro, mas também torna o sistema oneroso para a empresa, sem a devida maximização de seus benefícios potenciais, desperdiçando recursos financeiros valiosos.

Além disso, a proprietária informou que eles recebem o auxílio de uma contadora que os ampara em algumas questões administrativas ao longo do mês. A princípio, foi exposto que ela atua majoritariamente na emissão de notas fiscais e nos pagamentos de impostos e outras taxas. Conforme Bartel (2011, p. 7), o profissional de contabilidade desempenha o papel essencial na criação de uma empresa e na identificação precisa do sistema tributário que se aplica tanto à empresa quanto aos seus produtos ou serviços. Nesse sentido, a atuação dessa profissional assegura o cumprimento das obrigações fiscais perante a lei, porém, como mencionado anteriormente, a empresa não possui informações sobre o sistema tributário, fato evidenciado pela ausência de inventário e balanço. Além disso, foi mencionado que recentemente ela passou a orientá-los com outras atividades relacionadas às finanças, mas nota-se que não é o suficiente, visto que o real resultado das atividades da empresa não é demonstrado nem percebido pelos proprietários.

Os donos da empresa, anteriormente envolvidos em um nicho completamente diferente, adquiriram o negócio em andamento após receberem uma proposta de compra. Herdaram não apenas a estrutura física e os produtos da loja, mas também

desafios relacionados à administração e disposição das finanças e mercadorias. Para lidar com essa transição, tiveram que se adaptar e aprender rapidamente, contudo, isso resultou na falta de um planejamento financeiro adequado, que é uma das principais razões por trás da ineficácia da gestão financeira. Essa ausência impede a avaliação precisa do desempenho da empresa, impedindo uma compreensão das condições financeiras, e inibindo a identificação de medidas necessárias para a evolução do empreendimento.

“O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.” (GITMAN, 2004, p.92). Na visão de Gitman, o planejamento financeiro assume um papel crucial, portanto, sua inexistência não permite a identificação de erros e perdas, gerando empréstimos bancários, obrigações atrasadas e conseqüentemente o aumento de taxas de juros, que em longo prazo dificulta a reposição do valor total; afetando principalmente a obtenção de lucro e a falta de capital para investimentos em áreas que necessitam, como uma reforma no estoque e equipamentos novos, além das limitações para alcançar objetivos e metas.

Além disso, a falta de planejamento financeiro e o gerenciamento administrativo na empresa tem um impacto direto na ineficiência da Gestão de Compras. Eles carecem de compreensão real da demanda necessária e da situação de seu estoque, o que acaba resultando em um planejamento de compras inadequado, adquirindo produtos desnecessários ou que já estão em seu estoque há algum tempo. A gestora revelou que muitas vezes as compras são realizadas de acordo com seus gostos pessoais, ou seja, o que ela acha bonito enquanto busca seus produtos, acaba adquirindo para a loja. Ela também busca os preços mais baixos e promoções, ao invés de seguir práticas estratégicas da gestão de aquisição. A empresa não está sintonizada com as demandas reais dos clientes, devido ao fato de não possuir determinado produto quando eles procuram ou até mesmo demorar para adquiri-lo. Com isso, a proprietária acaba colocando seu próprio negócio em risco, por já não possuir o que seus clientes procuram. Essas desconexões entre as compras e as tendências de vendas resultam em estoques desalinhados e excesso de produtos que não tem demanda no mercado.

Como mencionado por Figueiredo (2013, p. 6), a principal missão da área de compras é reduzir os custos empresariais, abrangendo não apenas os gastos da aquisição, mas também os relacionados ao planejamento estratégico da gestão de compras. No entanto, devido à falta de interesse dos proprietários pelas ferramentas e técnicas de gestão de compras, preferindo somente métodos pessoais, ocorre um processo de aquisição desorganizado e muitas vezes impulsivo, resultando em despesas excessivas, desperdício de dinheiro em produtos supérfluos e estoque desnecessário, ocupando assim espaços que poderiam estar sendo utilizados para colocar mercadorias que realmente dão retorno a empresa.

Com base nos fatos anteriores, é perceptível que o comércio não procura realizar as mudanças nos hábitos em relação às compras, o que, por sua vez, impacta diretamente no desempenho e na ineficiência da administração. Um dos princípios fundamentais da gestão de compras é a redução de custos, entretanto, a empresa tende a negligenciar essa abordagem, resultando na ausência de esforços para tornar os processos de produção mais eficientes, e a falta de negociações competitivas que, por sua vez, podem acarretar riscos relacionados à qualidade dos serviços prestados.

Dado que a empresa não se concentra na gestão de compras com critérios de qualidade, os proprietários não estabelecem padrões para avaliar a integridade dos produtos. O excesso de compras leva ao desperdício e à inutilidade de materiais, enquanto a má gestão no estoque pode prejudicar a operação da empresa, levando a desequilíbrios de outras atividades. Além de tudo, na empresa K'iau, a escolha de fornecedores desconsidera princípios de oferta e demanda. Isso resulta em uma fonte de suprimentos fora dos padrões, que não atendem os critérios essenciais como qualidade, pontualidade e adequação aos gostos dos clientes e tendências.

A ausência de planejamento na gestão de compras e o acúmulo excessivo de estoques na empresa K'iau resultam em um arranjo físico de estoque ineficiente, trazendo diversos desafios. A desorganização dos produtos não só desperdiça espaço, mas também leva à degradação das mercadorias, causando perdas financeiras significativas. Além disso, essa falta de organização representa um risco potencial de acidentes, tornando o ambiente de trabalho menos seguro e afetando a acessibilidade aos materiais essenciais para a venda de miçangas e pedrarias. Essa situação é agravada pelo fato de a empresa ter adquirido a loja com todos os produtos já dispostos em seu interior, o que inicialmente parecia vantajoso, mas revelou-se

problemático. A gestão da empresa carece de conhecimento completo sobre o que possui na loja, dificultando a tomada de decisões informadas sobre estoque, compras e vendas. Esse desafio foi agravado pela falta de planejamento adequado das compras, resultando em um acúmulo de mercadorias desnecessárias e produtos obsoletos, o que gerou desafios significativos relacionados à ineficiência do layout do estoque da empresa.

Conforme a observação de Gaither e Frazier (2001, p. 199), definir o arranjo físico implica em cuidadosamente planejar a disposição de diversos elementos, tais como máquinas, áreas de trabalho, estoque de materiais, áreas de atendimento ao cliente, corredores, instalações sanitárias, espaços para refeições, áreas de escritório e salas de computador. Além disso, abrange a consideração dos padrões de fluxo tanto de materiais quanto de pessoas dentro do edifício. No contexto da K'iau, essa abordagem de planejamento não foi implementada de forma eficaz. A empresa enfrenta problemas significativos relacionados ao arranjo físico em seu estoque. Os produtos não são facilmente identificáveis devido à falta de uma distinção visível entre eles e a ausência de um sistema organizado de armazenamento. Esse cenário resulta em um desperdício considerável de tempo, já que os proprietários precisam realizar buscas extensas para localizar itens específicos, prejudicando assim a eficiência operacional da empresa.

A disposição desorganizada dos produtos no estoque também se tornou um obstáculo para a loja. Prateleiras mal colocadas e itens dispostos no chão criam um ambiente propício para acidentes e desorganização, prejudicando as atividades cotidianas da empresa. Além disso, a presença de mofo em alguns locais representa não apenas um risco à saúde, mas também um reflexo da falta de controle sobre o ambiente de armazenamento. Além do mais, as prateleiras apresentam problemas estruturais relevantes, estando instáveis e inclinadas; inclusive, a sua altura excessiva torna impossível alcançar alguns produtos de forma segura, aumentando os riscos operacionais, como quedas ao tentar acessar as prateleiras mais altas.

Além das prateleiras mal posicionadas, a presença de itens e caixas dispostas no chão do estoque também contribui para a obstrução das passagens. Os gestores do comércio enfrentam desafios ao tentar circular pelo estoque, o que prejudica sua capacidade de realizar suas tarefas de forma ágil e produtiva. Isso afeta diretamente o desempenho diário da empresa, tornando-a menos eficiente e resultando em

atrasos na localização de produtos, preparação de pedidos e atendimento aos clientes. Além disso, a organização apresenta dois estoques que não são interligados, cuja entrada é obstruída por esses fatores, uma vez que não há uma divisão, não há critérios definidos para a separação das mercadorias em ambos os estoques, nem identificação de onde os produtos estão armazenados, resultando em um ambiente congestionado e pouco eficiente.

Conforme mencionado anteriormente, a empresa mantém dois estoques e utiliza a cozinha como espaço adicional para armazenar itens, o que pode agravar a desorganização e a movimentação inapropriada desse espaço. Essa prática, ao incorporar a cozinha como parte do estoque, torna-o obsoleto para seu devido uso, dificultando a movimentação e prejudicando a funcionalidade do ambiente. Isso afeta significativamente os gestores, que se vêem privados do uso adequado da cozinha, criando desconforto e insatisfação no ambiente de trabalho. Além disso, a falta de critérios claros para a separação de mercadorias em ambos os estoques torna difícil para os funcionários localizarem e gerenciarem os itens, resultando em atrasos nas operações e potenciais perdas financeiras para a empresa.

A realização de uma operação eficiente e efetiva de armazenagem depende muito da existência de um bom layout, que determina, tipicamente, o grau de acesso ao material, os modelos de fluxo de material, os locais de áreas obstruídas, a eficiência de mão-de-obra e segurança do pessoal e do armazém. (VIANA, 2006, p. 309).

Nessa perspectiva, a ineficiência do arranjo físico do estoque da K'iau, uma vez que mal elaborado, resulta na disposição desorganizada de produtos, na ausência de um planejamento adequado de compras e no acúmulo de mercadorias supérfluas, podendo comprometer significativamente o nível de acessibilidade aos materiais. Essa inadequação também cria obstáculos nos fluxos de bens e pessoas, prejudicando a eficácia das operações e aumentando os riscos de segurança, tanto para os gestores envolvidos quanto para as próprias instalações da empresa. Diante desse cenário, a loja enfrenta dificuldades operacionais resultantes dessas questões no arranjo físico de seu estoque, o que impacta diretamente suas atividades comerciais de venda de miçangas e pedrarias.

3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Em virtude dos problemas citados anteriormente da empresa K'iau, causados pela ausência de um balanço e inventário, o mau planejamento das compras e o arranjo físico ineficiente no estoque, além das retiradas para uso pessoal e a não reposição desse valor ao caixa, o que dificulta ainda mais o controle do fluxo de caixa, que acabam por acarretar outros problemas para a organização, impedindo-a de buscar o seu desenvolvimento no mercado e principalmente a redução de custos e desperdícios. Esses problemas prejudicam a organização, assim, é crucial solucioná-los para melhorar a gestão da empresa.

Primeiramente, para a ausência de balanço e inventário na empresa, propõe-se que seja feito um documento que conste todas as informações necessárias sobre o desempenho da loja. Para isso, recomenda-se que os proprietários estabeleçam uma data para que o balanço e inventário sejam feitos. Assim, uma boa data seria no último final de semana do mês, de forma a minimizar impactos nas vendas. Antes de iniciar o processo de inventário, é necessário que os donos da K'iau organizem e limpem o local para garantir uma avaliação precisa. Em seguida, recomenda-se dividir a contagem em duas etapas: a primeira para contabilizar a quantidade de uma determinada mercadoria, como as miçangas azuis, e a segunda para verificar se os resultados permaneceram consistentes. Caso haja alguma divergência, faz-se necessário uma terceira contagem, levando em consideração a qualidade e condição dos produtos armazenados.

Para conhecer a situação do patrimônio em determinado momento, bem como suas variações e os efeitos da ação administrativa sobre a riqueza patrimonial, é que a contabilidade registra, demonstra, e analisa os fatos ocorridos no patrimônio, evidenciando seus aspectos específicos e quantitativos. (MARQUES, p.66, 2013)

Com isso, os proprietários conseguem realizar um levantamento completo de todos os itens presentes na loja, desde as miçangas até perolas, e outros produtos em estoque ou mostruário, proporcionando um amplo conhecimento sobre as variações de vendas na empresa. Para começar, o recomendado é liberar gradualmente o espaço do estoque, levando as caixas que estão guardadas para frente da loja e contando cada item. É importante verificar se não há misturas, como uma caixa com

sacos de lantejoulas vermelhas e lantejoulas rosa juntas; caso ocorra essa mistura, as caixas devem ser agrupadas e passar por uma contagem para identificar a quantidade correta em cada saquinho e, conseqüentemente, o total na caixa. Esta ação facilitaria e daria abertura para que um profissional da contabilidade possa realizar um balanço patrimonial, onde seria analisado todo o valor do capital em forma de mercadorias, já que a contagem correta no fim de um período dispensa variações na aquisição e nas saídas de tudo que há na loja, passando segurança sobre as informações exatas do que seu estoque físico possui.

As informações contábeis não interessam apenas aos donos da empresa, mas também há terceiros relacionados às ações, como fornecedores e instituições fiscais. Com a contagem dos produtos presentes no inventário, ficará mais fácil reunir os ativos e passivos e elaborar um balanço patrimonial, o qual possui uma divisão. Os Ativos representam os recursos que são controlados pela empresa e que têm valor econômico; eles são divididos em ativos circulantes (que podem ser convertidos em dinheiro num curto prazo) e os ativos não circulantes (que têm um prazo de realização maior) e são localizados ao lado esquerdo do gráfico. Os passivos são obrigações financeiras da empresa, ou seja, as dívidas e compromissos a serem pagos e assim como os ativos, os passivos são classificados em circulantes (vencimento de curto prazo) e não circulantes (vencimento em longo prazo) e estão situados ao lado direito do gráfico. Ao lado se encontra o Patrimônio Líquido, representando os recursos próprios da empresa, ou seja, o valor que resta após a dedução de todos os passivos e ativos; ele inclui ainda o capital social, reservas de lucros e prejuízos acumulados.

Como o simples registro dos fatos não é elemento o suficiente de informação, a contabilidade reúne os fatos registrados, também segundo procedimento próprio, em demonstrações expositivas, que recebem a designação genérica de demonstração contábil, denominação específicas de inventários, balanços patrimoniais, demonstrações de resultados, de lucros acumulados, de origens e aplicações de recursos de variações de patrimônio líquidos, e outras. (MARQUES, p.65, 2013)

Com essas informações em mãos, pode-se dar início a elaboração do balanço patrimonial (ANEXO A). Primeiramente, é preciso listar todos os ativos da empresa, como o dinheiro em caixa, contas a receber, estoques e equipamentos. Em seguida,

repete-se o mesmo processo, listando todos os passivos, como as contas a pagar, impostos e taxas financiamentos, fornecedores, empréstimos e obrigações fiscais. Feito isso, é preciso classificar os itens em categorias, como ativos circulantes e não circulantes, passivos circulantes e não circulantes. Logo depois, deve ser feita a soma dos valores de cada categoria para obter o total de ativos, passivos e do patrimônio líquido.

Posteriormente é feita a verificação do equilíbrio entre as contas, confirmando se a soma dos ativos é igual à soma dos passivos junto com o patrimônio. Logo após, é feita a formatação do balanço, o qual deve apresentar as informações em formato de demonstrativo financeiro com três colunas: ativos, passivos e patrimônio líquido. A última etapa é revisar e analisar esse demonstrativo. O resultado do patrimônio líquido da empresa, como já dito anteriormente, ocorre após a dedução de todos os passivos e ativos, assim, se o resultado for positivo, indicará lucro, e se o resultado se apresentar negativo, indica que houve um prejuízo para a loja. O balanço patrimonial é importante para analisar a saúde financeira, mostrando sua capacidade de pagamento de dívidas e sua estrutura de capital.

A partir da proposta de solução anterior como a implementação do balanço e inventário, é apresentada a realização de um planejamento de compras, visto que a proprietária não se planeja corretamente para adquirir suas mercadorias, (APÊNDICE B) com a utilização desse planejamento ela poderá se organizar melhor, comprando somente a demanda necessária, sem que haja excessos de produtos, para que não fique acumulado em seu estoque, tornando algo obsoleto. Isto pode ser implementado com as etapas de previsão de vendas, seguida pela decisão dos itens a serem adquiridos, verificar o caixa disponível, seus prazos de entrega e logo após acompanhar os pedidos realizados.

No planejamento de compras, necessária a previsão baseada em metas, saldos de estoque e histórico de períodos anteriores. Com isso pode-se diminuir as incertezas e prejuízos com exageradas ou mesmo a perda de vendas por falta de produtos em estoque. (CAMPOS, p. 38, 2017).

Primeiramente ela precisa averiguar os rendimentos das vendas da empresa considerando todas as datas festivas como carnaval, mês das crianças, natal e festas

religiosas, visto que nessas datas os consumidores podem desejar adquirir algo para seu próprio uso, como por exemplo, colares, pulseiras, além de que podem buscar para revender tais produtos, ou também buscar comprar para presentear alguém, cuja preferência são esses acessórios feitos a mão. Isso auxiliaria a proprietária nessa identificação e busca correta principalmente nessas datas, sabendo o lucro que é possível obter e realmente entenderá o que realmente deve adquirir em relação ao quesito compras, levando em consideração os critérios de compras e o desembolso da própria loja.

Após a aplicação desse planejamento, foi proposto o uso de um sistema de compras, mais especificamente o Sistema Athos, que já está presente na loja, no entanto não está sendo utilizado. Diante deste fato foi proposta a utilização dele, mas agora incluindo todas as ferramentas, um software de computador aproveitado por diversos ramos empresariais, tendo como objetivo a resolução de problemas, possuindo diversas funções como o controle financeiro, controle de compras, vendas estoque entre outros. Essas funções auxiliarão os proprietários na melhor organização da empresa, contendo abas como financeiro (ANEXO B), cadastro, fiscal, vendas, relatórios e cada aba possui as suas separações, para que cada uma possa realizar sua função corretamente de forma que fique organizada e de fácil acesso para os indivíduos que irão utilizá-las.

Atualmente, para uma empresa em crescimento, ou pelo menos em condições para tanto, é evidente que a aplicação das inovações tecnológicas propicia melhor controle interno com informações no tempo ideal e com a confiabilidade necessária para sua permanência no mercado. (BATISTA, p.9, 2013).

Buscando o crescimento da empresa, os proprietários precisarão aplicar esse sistema ativamente, mantendo o mesmo sempre atualizado, para que ele seja eficiente e dando importância as possibilidades de controlar a entrada e saída dos produtos, como por exemplo, saber quais cores de miçangas ou tecidos de artesanato entrou e quais unidades e suas quantidades saíram. Além disso, o sistema proporcionará maior facilidade e maior qualidade de atendimento, não ocorrendo a demora da procura de produtos específicos, o que assegura a localização e disponibilidade de variedades de pérolas, por exemplo; o que pode proporcionar

credibilidade, levando a loja a se manter no mercado e estar à frente de seus concorrentes.

Para isso o Sistema Athos conta com uma aba de compras, que permite o registro detalhado dos produtos, incluindo preço e quantidade. Essa funcionalidade possibilita uma melhor organização e eficiência na gestão de compras, pois a proprietária terá melhor conhecimento do estoque, sendo este atualizado de acordo com o encontrado no registro que foi feito após as vendas. Além disso, o sistema oferece a opção de cadastrar fornecedores, o que facilita o controle e o registro de todos os fornecedores relacionados a cada item da loja. Com essa ferramenta, a proprietária pode manter um histórico completo e atualizado dos seus fornecedores, otimizando assim o processo de compra e garantindo um abastecimento adequado do estoque.

Seguindo a visão de Senapeschi (2008, p. 31), ao alinhar os objetivos de compras com o objetivo de desempenho na produção, estabelece-se uma conexão estratégica que se concentra na garantia da qualidade, inovação e criatividade. Isso impacta diretamente na diversificação e redução nos tempos de atendimento perdidos. Sobretudo, além da seção dedicada a compras, o sistema disponibiliza um módulo específico para o gerenciamento financeiro. Isso simplifica o acompanhamento das entradas e saídas de produtos, proporcionando uma visão transparente das transações registradas no sistema. Além disso, oferece recursos para a gestão de contas a pagar, contas a receber e o controle de boletos com datas de vencimentos.

A possibilidade de vincular contas bancárias ao sistema pode ajudar em diversos quesitos, pois não apenas reduz custos, mas também elimina a necessidade de um contador, uma vez que o software pode gerar notas fiscais e monitorar o fluxo de caixa por meio da página do caixa livre. Com todos os dados devidamente cadastrados da maneira correta, o sistema agiliza o registro de produtos automaticamente quando o cliente os adquire, assim, o registro fornece a quantidade e o valor, refletindo essas informações nos relatórios de forma eficiente, dando a proprietária uma melhor visão sobre a sua empresa como um todo, em ambos os quesitos.

Diante dos desafios enfrentados pela empresa K'iau, o qual os ganhos dos sócios se mesclam com as finanças da empresa, por não possuírem conhecimento completo em relação à gestão financeira dela, é recomendada a implementação de uma estratégia eficaz para resolver essa questão. Conforme o SEBRAE (2020, p.4), a gestão adequada do pró-labore é fundamental para separar os ganhos provenientes do trabalho prestado e as finanças pessoais dos sócios, evitando a necessidade de retirar o dinheiro diretamente do caixa da empresa. Portanto, a proposta para reorganização da empresa K'iau envolve a adoção do pró-labore, uma forma de remuneração que separa claramente as finanças pessoais dos sócios das finanças empresariais. O pró-labore oferece uma forma de compensação aos proprietários pelo trabalho prestado à empresa em posição da gestão ou administração. Com a realização da escrituração contábil realizada pelos sócios da K'iau, é necessário seguir uma rotina para garantir sua correta execução.

Em primeiro momento, para determinar o valor apropriado do pró-labore, a empresa deve considerar a contribuição dos gestores e sua situação financeira. Se a K'iau tem uma receita anual de R\$50.000 e despesas operacionais de R\$30.000, o lucro líquido é de R\$20.000. Nesse cenário, propõe-se que os dois sócios decidam tirar um pró-labore equivalente a 20% do lucro, o que resultaria em R\$2.000 para cada sócio; no entanto, esse valor pode ser ajustado conforme as necessidades da empresa. No segundo passo cabe à loja definir a frequência de pagamento do pró-labore; porém recomenda-se para eles que o pagamento seja mensal. O que proporciona uma distribuição regular de renda para os gestores. Em terceiro momento, envolve a manutenção de contas bancária separadas, uma exclusiva para as finanças pessoais dos gestores e outra para as transações comerciais da empresa; sendo assim, essa ação poderá garantir uma separação financeira muito clara.

Para o quarto passo é essencial documentar detalhadamente cada pagamento do pró-labore, incluindo informações como data, valor e a identificação a conta pessoal para a qual o montante foi destinado; pois isso acaba criando um rastro transparente de todas as operações financeiras relacionadas ao pró-labore. O quinto passo diz respeito ao cumprimento com as obrigações fiscais, a loja deve aplicar suas alíquotas de Imposto de Renda (IR) e INSS sobre o pró-labore, sendo assim, se na gestão da K'iau aplica-se uma alíquota de Imposto de Renda de 7,5%, resultaria em um desconto de R\$150,00; já uma alíquota de 11% referente ao INSS gera um

desconto de R\$220,00 de cada sócio, vele ressaltar que os descontos devem ser feitos corretamente de acordo com as regulamentações fiscais. Por fim, é recomendável que a empresa realize auditorias regulares para garantir a integridade financeira e o cumprimento das regulamentações; além de que ajudarão a assegurar um pró-labore de R\$1.630,00 líquidos. Dessa forma, a empresa pode implementar uma estratégia de pró-labore eficiente, permitindo uma gestão financeira mais clara e uma remuneração adequada para os sócios.

Já no que se refere ao estoque da empresa K'iau, recomenda-se a consolidação do mesmo (apêndice A). Nesse procedimento, os itens que compõem ambos os estoques da empresa são unificados, visando simplificar o controle e a gestão. Além disso, essa prática facilita o processo de inventário da empresa e contribui para a redução de custos. Sobretudo, é altamente recomendável a substituição das prateleiras do estoque que agora se tornará o único, visto que as prateleiras atuais estão instáveis. Portanto, é necessário proceder à aquisição de novas prateleiras que atendam às necessidades da empresa (apêndice B). A compra dessas novas prateleiras totaliza R\$ 1.139, 75, valor esse considerado como um investimento, uma vez que evita acidentes a médio e longo prazo.

Ademais, diante dos desafios decorrentes da ineficiência do arranjo físico do estoque da empresa K'iau, sugere-se a implementação do programa 5S, ferramenta a qual segundo Corrêa (2019, p. 211), deve ser implementado em áreas que apresentam desorganização, acúmulo de itens sem uso e a ausência de um espaço adequado para armazenagem. Essa abordagem de Gestão de Qualidade, originada no Japão na década de 1950, emergiu como resposta direta à necessidade de aprimorar a economia e a qualidade das fábricas japonesas. Naquela época, o Japão enfrentou uma economia devastada após a derrota na Segunda Guerra Mundial e, buscando alternativas à agricultura limitada por seu território, direcionou-se para a industrialização. No entanto, as fábricas encontravam-se em condições precárias, com desorganização, sujeira e uma produtividade preocupantemente baixa. Foi nesse contexto que os 5S ganharam relevância como uma filosofia de mudança que, desde então, se difundiu pelo mundo. O programa 5s é, portanto, uma metodologia de gestão organizacional que visa melhorar a eficiência, a qualidade e a organização dentro de uma empresa. Os 5s são fundamentados em cinco sentidos, cada um representado por uma letra s em japonês, sendo eles respectivamente: Seiri (representando o senso de

utilização), Seiton (que traduz o senso de organização), Seiso (refletindo o senso de limpeza), Seiketsu (representando o sentido de saúde e padronização) e Shitsuke (incorporando o senso de disciplina). Essa abordagem valoriza a simplicidade e a aplicação de conceitos familiares a todos, tornando-se um instrumento eficiente na busca pela qualidade total.

A implementação dos cinco sentidos inicia-se com o primeiro, o senso Seiri, que se traduz como o senso de utilização. O senso Seiri envolve analisar os locais de trabalho e categorizar todos os elementos presentes com base na sua utilidade ou na frequência de uso, com o objetivo de remover do ambiente aquilo que não é essencial. Dentro deste primeiro senso, os produtos, que neste caso são as miçangas e pedrarias da loja, serão avaliados de forma diferente. Através de um plano de reposição, começará a ser questionada a relação de necessidade desses produtos e o motivo de mantê-los em estoque. Isso facilitará a adaptação desses itens às demandas da K'iau, permitindo a possibilidade de renunciar a alguns deles, quando necessário. Dessa forma, sugere-se uma rigorosa triagem de todos os produtos em estoque, identificando aqueles que realmente são essenciais para as operações da empresa em questão, ou seja, as miçangas e pedrarias que são vendidas. Os itens não essenciais ou obsoletos devem ser identificados e retirados do estoque.

Além disso, a K'iau deve classificar seus produtos com base na sua demanda, separando-os em categorias de alta, média e baixa demanda, levando em consideração o senso de utilização. Isso visa otimizar o gerenciamento de estoque e recursos, permitindo que produtos de alta demanda, como pérolas e lantejoulas, estejam mais acessíveis. No caso das miçangas, que têm procura moderada, elas podem ser posicionadas um pouco mais afastadas em relação aos produtos de alta demanda. Por outro lado, as linhas, com baixa demanda, podem ser armazenadas ainda mais distantes do posto de trabalho, contribuindo para uma alocação estratégica dos materiais na empresa.

O segundo S é o Seiton, também conhecido como senso de organização. Conforme Ribeiro (2015, p. 26), o Seiton envolve a organização dos recursos de modo a tornar o acesso e a reposição mais convenientes. Em outras palavras, significa arrumar os itens de forma a facilitar a localização e o restabelecimento deles quando necessário. Ademais, esse princípio desempenha um papel crucial na continuidade do primeiro senso e na preservação da qualidade dos itens contidos na organização.

Dessa forma, recomenda-se, para a empresa K'iau, a implementação de um sistema eficaz que inclui critérios claros de armazenamento e categorização dos produtos. Para uma identificação rápida e precisa, é aconselhável adotar um sistema de código de cores, atribuindo cores distintas a cada categoria de itens, enquanto também incorpora demarcações baseadas nos tamanhos dos produtos, uma vez que a empresa lida com diversas dimensões de itens. A demarcação por código de cor e tamanho pode ser realizada de forma prática utilizando materiais acessíveis, como etiquetas coloridas que contenham informações de tamanho, por exemplo.

O terceiro S, o Seiso, que traduz o senso de limpeza, não se restringe apenas à ação de limpar, mas também a manutenção contínua da higiene do ambiente. Primeiramente, após a remoção dos produtos obsoletos, a acessibilidade no estoque melhora significativamente. Portanto, sugere-se que os gestores da empresa K'iau realizem uma limpeza completa e minuciosa em todo o estoque. Isso envolve a remoção regular de resíduos e mofo, garantindo que o ambiente esteja em condições higiênicas. Para alcançar esse objetivo, é fundamental dedicar tempo para inspecionar todas as áreas de armazenamento, identificando e eliminando qualquer sujeira acumulada que possa representar riscos à saúde dos proprietários. Além disso, é de extrema importância que a K'iau dê especial atenção à prática de utilizar o espaço da cozinha para armazenamento, que deveria ser descontinuada para restituir sua funcionalidade original. Da mesma forma que no estoque, é necessário realizar uma limpeza profunda e minuciosa, garantindo que os alimentos dos gestores da loja não sejam contaminados pelos produtos armazenados anteriormente no local.

O Seiketsu, como quarto princípio do 5S, visa consolidar as melhorias obtidas nos estágios anteriores. De acordo com Tontini (1998, p.44), esse senso visa garantir que todos os indivíduos estejam dedicados à adesão dos critérios técnicos e morais, e empenhadas na constante aprimoração em âmbito pessoal e empresarial, com base na padronização e normalização, estabelecendo procedimentos para incorporar essas melhorias a cultura organizacional. Na empresa K'iau, a qual enfrenta problemas de estoque desorganizado, a implementação do Seiketsu é crucial. Isso envolve a criação de procedimentos claros para manter os padrões estabelecidos.

A fase Seiketsu na K'iau, diante do desafio de desorganização no estoque, promove a oportunidade de estabelecer procedimentos robustos, contribuindo para as manutenções dos padrões. Esses procedimentos visam criar um ambiente propício à

eficiência operacional, com a definição clara de responsabilidades e a incorporação dos princípios do Seiketsu nos processos diários. Esses passos são cruciais para assegurar que a empresa não apenas atinja a organização desejada no estoque, mas a mantenha consistentemente. A implementação bem-sucedida do Seiketsu na K'iau não só envolve questões cruciais de desorganização, mas estabelece uma base sólida para a excelência operacional a longo prazo.

De acordo com Machado (2012, p. 63), a incorporação de normas internacionais de qualidade nos sistemas da empresa resulta em vantagens internas, tais como aprimoramento da estrutura organizacional, definição precisa de responsabilidades e atividades, entre outros benefícios. Dessa forma, uma proposta de solução evidente para a loja em questão consiste na implementação de auditorias e inspeções regulares para verificar a conformidade com os procedimentos de padronização. Isso permitirá analisar as áreas que precisam de correção e melhorias, garantindo que o estoque da loja permaneça organizado e dentro dos padrões estabelecidos, sem interromper suas operações e comprometer a higiene local. Durante essas auditorias, é fundamental observar se os materiais estão sendo armazenados nos locais corretos, se as medidas de higiene e segurança continuam sendo seguidas e se os gestores estão cumprindo com suas responsabilidades, além de garantir que as prateleiras estejam padronizadas corretamente seguindo a ordem estabelecida.

Em um segundo momento, no contexto da padronização do estoque da K'iau, a preocupação com a higiene e a saúde dos colaboradores é primordial para assegurar organização e eficiência. Para manter a padronização, é proposto elaborar um conjunto claro de políticas de higiene que detalham as responsabilidades dos gestores em manter um ambiente limpo e saudável. Isso não apenas contribui para a organização eficiente do estoque, mas também garante o bem-estar dos envolvidos na cooperação. Além disso, é imprescindível que os gestores criem o hábito de identificar e remover quaisquer itens ou substâncias que possam representar ameaça à saúde dos proprietários, como produtos químicos perigosos e materiais danificados.

No contexto do Shitksuke, o quinto e último princípio a ser implementado na empresa K'iau, que enfrenta problemas de desorganização no estoque, é a disciplina. Esse princípio é fundamental para manter as melhorias alcançadas e criar uma cultura de responsabilidade entre os gestores em relação ao estoque. Para iniciar essa

abordagem, é crucial treinar os gestores da K'iau de forma abrangente para garantir a eficácia dessa solução organizacional. A criação de procedimentos claros e detalhados para a organização do estoque é o primeiro passo, incluindo diretrizes sobre categorização, armazenamento e etiquetagem de itens. É proposto que os proprietários da loja compreendam profundamente esses procedimentos e estejam preparados para aplicá-los de maneira consistente. Além disso, é recomendado que haja um mecanismo para coletar feedback dos gestores e clientes de forma regular. Esse feedback deve ser valorizado e usado para aprimorar continuamente os padrões de estoque e a disciplina na gestão dele. A disciplina não é um esforço único, mas contínuo, e, portanto, requer adaptação e ajustes à medida que a empresa evolui. A manutenção da disciplina ao longo do tempo é crucial para o sucesso dessa abordagem e para garantir que os gestores continuem a seguir as melhores práticas de organização do estoque.

3.1 Resultados Esperados

Com a criação de um inventário na empresa, os proprietários poderão utilizá-lo como uma ferramenta para auxiliar na administração do negócio. Como o inventário na loja deve ser feito todo final de mês, eles podem ter uma visão completa de seu estoque, garantindo a diminuição de seus custos e identificando os principais desperdícios. Essa análise ajudará a identificar e localizar a quantidade de mercadorias existentes, garantindo que não haverá a compra inadequada dos itens nem o acúmulo de produtos que podem perder seu valor e qualidade quando estocados por muito tempo, além de garantir uma maior precisão nas informações que constam no balanço patrimonial.

Com a aplicação do balanço patrimonial feito periodicamente, será possível averiguar todo o capital que compõe a empresa naquele momento, sendo assim facilitará a análise do crescimento da empresa, vendo o quanto de lucro ou prejuízo ela está rendendo, se será possível quitar dívidas e empréstimos, quais gastos deverão ser cortados, quais investimentos deram retorno e se será cabível fazer melhorias futuras. Sendo assim, a capacidade de percepção sobre a saúde e rentabilidade do negócio será mais ampla, mostrando de fato quais são os pontos

fortes e fracos em relação ao período analisado, podendo pensar em melhorias para a empresa, fazendo-a ter um desenvolvimento maior no mercado.

De acordo com as soluções apresentadas acima para o planejamento de compras, com a implementação destas propostas espera-se que a loja K'iau possa ter uma redução em seus custos operacionais. Além disso, a proprietária terá uma visão mais ampla de seu comércio, que permite uma melhor organização na hora de adquirir seus produtos, evitando a compra de produtos que já existem em seu estoque. Além da redução de custo, espera-se que com o planejamento de compras, a proprietária possa identificar as oportunidades de tendências, pois terá uma visão clara de seus clientes e do que eles procuram comprar, podendo inclusive atrair novos clientes ou até mesmo fidelizar os já existentes na empresa.

Com a implementação do Sistema Athos, pode-se esperar que a empresa obtenha uma melhor organização em relação ao seu estoque e área financeira, pois com a utilização completa e eficiente do sistema, ele fornecerá informações primordiais para a proprietária, onde a mesma poderá tomar decisões de forma mais correta e eficiente, com menos chances de erros que poderiam acarretar futuramente mais prejuízos para a empresa, prejudicando não somente na parte financeira, mas também em sua imagem perante aos clientes e fornecedores. Mais especificamente na aba de compras, a proprietária colocando os produtos de forma correta, poderá ter acesso a informações precisas de seu estoque na aba de compras. Isso permitirá que ela identifique os itens que apresentam uma maior demanda, garantindo assim que a loja esteja sempre abastecida com os produtos que têm uma maior procura pelos clientes.

Além disso, essa aba também fornece a possibilidade de administrar os fornecedores, pois a dona da loja poderá negociar de forma eficiente, conseguindo acordos mais vantajosos, preços mais acessíveis e até mesmo prazos mais estendidos para pagamentos. Já na aba financeira, espera-se que com a utilização desse sistema, ela possa monitorar o fluxo de caixa de maneira eficiente, não permitindo o vencimento de contas e boletos, evitando a acumulação de dívidas na empresa, deixando-a com uma imagem negativa e podendo acarretar mais prejuízos, além de auxiliar os proprietários na definição de ativos e passivos e bens disponíveis.

Uma gestão financeira eficaz representa um alicerce para o sucesso para a empresa K'iau, independentemente de seu tamanho ou nicho de atuação. No contexto particular da empresa citada, ela se torna ainda mais evidente. Como salientado pelo SEBRAE (2020, p. 5), a compreensão das várias esferas da vida e a competência na administração de cada uma delas possibilitam que empresários estabeleçam metas realistas e gerenciem seu pró-labore de maneira eficaz. Portanto, nesse cenário, a implementação do pró-labore na K'iau surge como uma solução capaz de oferecer diversos benefícios à empresa, permitindo que os sócios recebam uma compensação financeira apropriada por seu empenho no empreendimento.

Para a K'iau, um dos resultados esperados com a implantação do pró-labore é a clara segregação das finanças pessoais dos sócios e as finanças da empresa. Isso garantirá uma gestão financeira eficaz e evitará a mescla indesejada de recursos. A padronização e a regularidade dos pagamentos mensais são essenciais, permitindo que os proprietários controlem seu caixa e previnam desvios financeiros. Registros detalhados das operações financeiras e auditorias regulares manterão a transparência no processo, e são essenciais para a saúde financeira da empresa. Além disso, a conformidade rigorosa com as obrigações fiscais é imperativa para evitar as complicações legais. Isso garante a estabilidade financeira da empresa, resultando em uma operação mais robusta e saudável para a K'iau, permitindo que ela alcance seus objetivos com mais segurança e eficiência.

Após a consolidação do estoque da empresa, supõe-se que uma série de resultados positivos se seguirá. Em primeiro lugar, a unificação dos estoques em um único local deverá reduzir significativamente o tempo e o esforço necessários para realizar inventários regulares, evitando possíveis discrepâncias. Além disso, essa ação deverá resultar em economia de espaço e na diminuição da necessidade de duplicação dos recursos. A consolidação dos estoques em um único local deverá facilitar o controle e a gestão, evitando a duplicação de esforços e minimizando a chance de erros. O resultado deverá ser uma operação mais eficaz na movimentação de produtos.

No que se refere à proposta de adoção da ferramenta de Gestão de Qualidade, os 5S, presume-se que ocorram melhorias proativas no arranjo físico de estoque da empresa K'iau. Ao utilizar o 5s como uma filosofia organizacional, a triagem dos produtos por meio da efetivação dessa ferramenta, auxiliará a identificar e eliminar

itens não essenciais ou obsoletos, reduzindo o desperdício de espaço e recursos. Além disso, essa abordagem promoverá uma eficiência operacional ao questionar a necessidade de manter certos produtos em estoque. A empresa poderá ajustar seu inventário com base nas demandas reais, evitando o excesso de itens raramente vendidos. Isso contribuirá para a economia de custos, reduzindo os custos operacionais associados ao armazenamento e à manutenção desses itens.

Além disso, com a implementação do 5s, a K'iau poderá encontrar o que precisa com mais facilidade, pois os produtos serão dispostos de forma lógica e sistemática, garantindo que sua localização seja precisa e eficaz. A introdução de critérios claros de armazenamento e categorização, incluindo a utilização de um sistema de códigos de cores e marcações baseadas no tamanho dos produtos auxiliarão em sua busca. Ao manter o estoque organizado e de fácil acesso, há a preservação da qualidade dos itens, além de ter menos probabilidade de danos e deterioração, visando também a promoção de uma manutenção contínua da higiene no estoque, estimulando a produtividade dos gestores por meio da prevenção de risco à saúde e proporcionando maior conforto.

Dessa forma, com a aplicação do Seiri, espera-se que facilite a adaptação a mudanças no mercado, tornando a gestão de estoque mais ágil e eficaz. Com o Seiton, espera-se uma organização sistemática e eficaz, promovendo fácil acesso aos produtos, reduzindo erros e preservando a qualidade dos itens. Com o Seiso, a melhoria eficaz do ambiente de trabalho, estendendo a vida útil dos produtos e beneficiando tanto os gestores quanto os produtos armazenados. Com o Seiketsu é essencial que estabeleça melhorias dos procedimentos e padrões de higiene, otimizando as operações e promovendo a eficácia no gerenciamento do estoque. Por fim, espera-se que o Shitsuke, transforme as práticas em hábitos sólidos e duradouros, mantendo altos padrões de organização de estoque.

CONCLUSÃO

O presente trabalho foi o início de uma jornada no mês de fevereiro de 2023, em busca de uma empresa na cidade de Guaratinguetá, na qual teria a possibilidade de ser um objeto de estudo cujo objetivo era desenvolver o Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Administração. Em razão deste fato foram realizadas diversas visitas em várias organizações, onde foi abordado questionamentos sobre o dia a dia da empresa referente ao seu ramo de atuação, visando uma colaboração benéfica tanto para o empresário quanto para nós, futuros administradores. Logo, a empresa escolhida foi a K'iau, um negócio voltado para o mercado consumidor de miçangas e pedrarias.

Antes de iniciar propriamente a abordagem na empresa em questão, foram escritos capítulos sobre a história da administração, bem como seu desenvolvimento e evolução de forma geral e no Brasil, trazendo grande impacto para as empresas e a sociedade. Juntamente da história foram abordados conceitos e teorias apresentadas por autores com base em seus estudos, sendo de grande importância para a eficiência das organizações. Como conclusão do primeiro capítulo, foram apresentadas algumas das áreas da administração que permitiram entender sobre as funções e relevâncias de cada uma, sendo escolhida uma das áreas como o principal a ser escrito.

No segundo capítulo, que se trata da Situação Problema, descrevemos as características do município de Guaratinguetá, abordando alguns aspectos principais sobre a região, como a breve história de sua criação, o forte turismo ligado à religião e a economia da cidade. A K'iau é uma loja de armarinhos, que atua principalmente no ramo de pedrarias e miçangas, oferecendo uma ampla variedade de produtos para artesanato e customização; com isso, abordamos a história da empresa, a origem do nome, o motivo dos proprietários em comprar a loja e uma pequena análise sobre o fortalecimento da empresa no centro da cidade. Por último, demos ênfase para o seu principal problema: a falta de balanço e inventário, que afetava diretamente a gestão financeira e de compras no dia a dia da empresa.

No terceiro capítulo, após abordar as problemáticas enfrentadas, foram apresentadas soluções tanto economicamente quanto operacionalmente viáveis para a empresa K'iau. A solução principal envolveu a realização de um inventário e balanço

eficientes, seguida por outras estratégias para abordar os problemas relacionados à estrutura e às finanças da organização. Além do inventário e balanço, propõe-se a implementação de um sistema sólido para a gestão de compras e finanças, a introdução de um pró-labore para garantir a remuneração adequada dos gestores e a adoção de um programa de gestão de qualidade 5S para melhorar a estrutura física do estoque. Cada solução foi detalhadamente explicada, fornecendo um guia claro sobre como executá-las. Essas ações visam efetivamente melhorar a empresa K'iau, prevenindo a recorrência dos problemas. O capítulo também destacou os resultados esperados, enfatizando a importância de que os proprietários apliquem todas as soluções para otimizar a gestão e garantir a sustentabilidade da empresa, almejando um futuro de sucesso e crescimento.

Sobretudo, o referido trabalho de conclusão de curso desempenhou suma importância na identificação dos desafios reais enfrentados pela empresa em questão, bem como na busca de soluções viáveis, aplicando os conhecimentos adquiridos pelo nosso grupo. Além disso, essa experiência nos permitiu adquirir valiosos conhecimentos sobre a realização de trabalhos acadêmicos e sua aplicação no contexto profissional. Após conduzir uma pesquisa de campo nas empresas da região, o nosso trabalho nos capacitou a identificar potenciais problemas e oportunidades nesses contextos empresariais. Ao enfrentar esses desafios, tanto individualmente quanto em equipe, o projeto contribuiu para o desenvolvimento de competências técnicas e habilidades emocionais. No âmbito técnico, a pesquisa e a análise crítica aprimoraram nossas habilidades analíticas e conhecimento prático em Administração. Além disso, a colaboração em equipe fortaleceu nossa capacidade de comunicação e a resolução de conflitos. Essa combinação de competências técnicas e emocionais enriqueceu significativamente o nosso grupo

REFERÊNCIAS

ASSAF, Alexandre Neto. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico**. 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

BOWERSOX, Donalt J; CLOSS, David J; COOPER, M. Bixby; BOWERSOX, John C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4º Edição. São Paulo: AMGH editora LTDA, 2014.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Cidades e Estados**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/guaratingueta.html>. Acesso: 04 ago.2023.

BRASIL. Prefeitura Municipal da Estância Turística de Guaratinguetá. **História**. Disponível em: <https://guaratingueta.sp.gov.br/cidade/#:~:text=Guaratinguet%C3%A1%20%C3%A9%20uma%20palavra%20de,palha%20e%20parede%20de%20m%C3%A3o%E2%80%9D> Acesso: 04 ago.2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processos e prática**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, Fernando. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Fundação Cecirj, 2019.

FAUSTO, Boris. **História concisa do Brasil**. 3ª Edição. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2015.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 12ª Edição. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 1989.

FIGUEIREDO, Marina. **Administração de compras**. Brasília, 2013.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. 10ª Edição. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GOMES, Laurentino. **1808 – Como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a História de Portugal e do Brasil**. 1ª Edição. São Paulo: Editora do Planeta do Brasil, 2007.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 1ª Edição. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1992.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

MACHADO, Simone. **Gestão da qualidade**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

Mantendo o Programa 5s em sua Empresa. Revista de Negócios, v. 3, n. 1, p. 43-54, 1998.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, Carlos Henrique. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração dos recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional**. 1ª Edição. São Paulo: Textonovo, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

PAOLESCI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. São Paulo: Érica, 2019.

PRADO, Caio Júnior. **Formação do Brasil Contemporâneo**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Brasilense, 1961.

RASOTO, Armando et al. **Gestão Financeira: enfoque em inovação**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

RIBEIRO, Haroldo. **5s: Os 5 Passos Para uma Implementação de Sucesso**. São Caetano do Sul: PDCA Editora, 2015.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos**. 5ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2018.

RODRIGUES, Ricardo Rosseto. **Fundamentos do marketing**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2014.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. 1ª Edição. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

SEBRAE. **Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Salvador: BA, 2020.

SELEME, Robson. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 1ª Edição. Curitiba: Ibpex, 2012.

SENASPECHI, Alberto. **Gestão Estratégica de Compras em uma Empresa do Segmento de Material Escolar: Estudo de Casos Longitudinal**. São Carlos: UFSCar, 2008.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da Administração**. 1ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Helcimara. **Teoria geral da administração**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Seses, 2015.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIGUEIRO, Francisco. **Bacharelado em Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2014.

ANEXOS

ANEXO A – Representação Gráfica de Balanço Patrimonial

Ativo	2T20	Passivo	2T20
Ativo circulante	1.276.801	Passivo circulante	576.827
Caixa e bancos	12.965	Empréstimos e financiamentos	292.424
Aplicações financeiras	552.654	Arrendamento	44.836
Contas a receber de clientes	283.071	Fornecedores	128.762
Estoques	271.321	Outras obrigações	110.805
Impostos a recuperar	124.430	Passivo não circulante	484.398
Outros créditos	32.360	Empréstimos e financiamentos	308.923
Ativo não circulante	453.891	Partes relacionadas	2.040
Realizável a longo Prazo	79.656	Outras obrigações	10.000
Aplicações financeiras	0	Arrendamento	163.435
Contas a receber de clientes	8.416	Patrimônio líquido	669.467,00
Imposto de renda e contribuição social diferidos	42.011	Capital social	352.715
Outros créditos	29.229	Reserva de capital	49.330
Propriedades para Investimento	3.484	Reservas de lucros	122.118
Imobilizado	293.326	Reserva de Incentivos Fiscais	213.880
Intangível	77.425	Outros resultados abrangentes	-12.165
		Lucros acumulados	-56.411
		Dividendos adicionais propostos	0
Total do ativo	1.730.692	Total do passivo e patrimônio líquido	1.730.692

Fonte: WebMais [2023]. Disponível em: <https://webmaissistemas.com.br/blog/balanco-patrimonial/>. Acesso em 25 de outubro 2023.

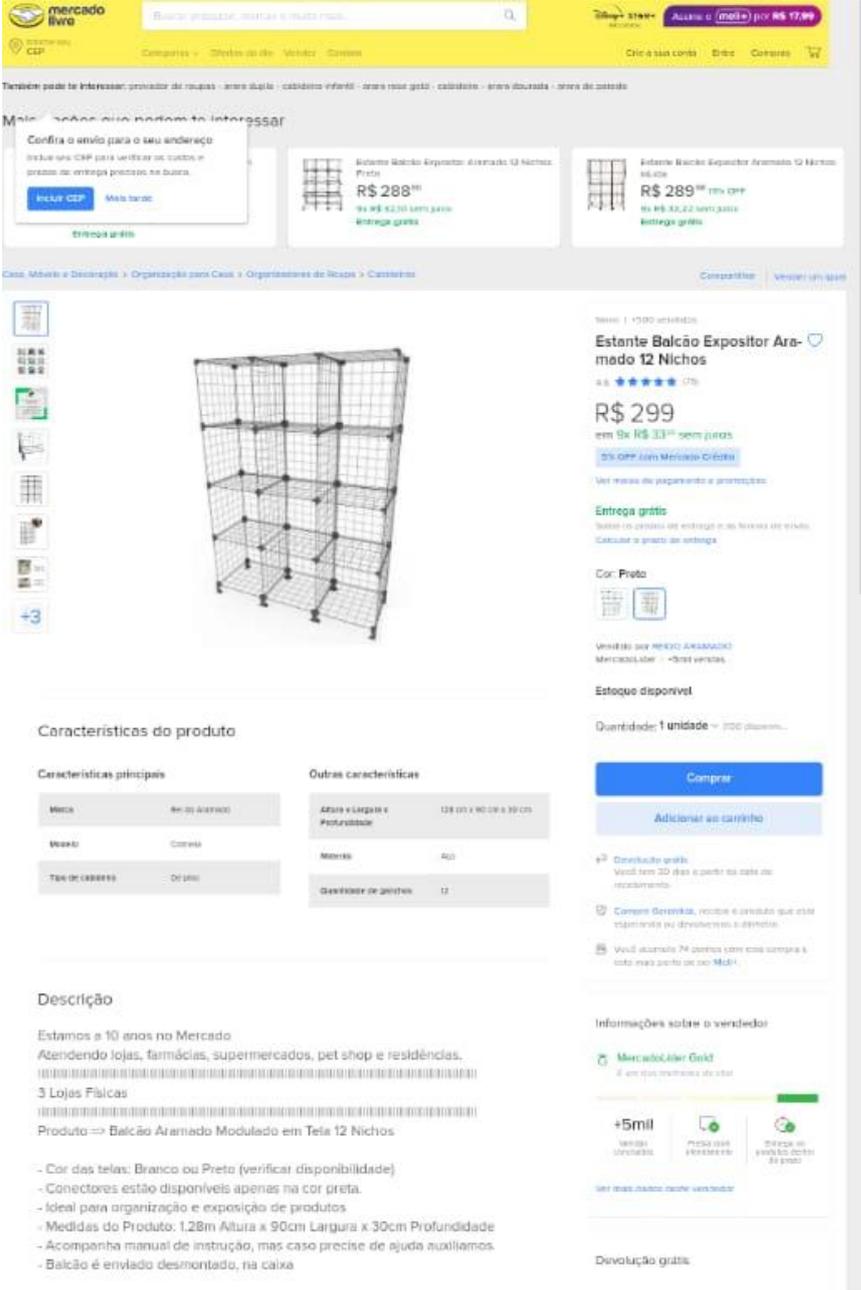
ANEXO B – Interface da aba financeira do Sistema Athos

The screenshot displays the 'Contas a Receber' (Accounts Receivable) interface in the Athos system. The interface includes a navigation menu at the top with options like 'Principal', 'Cadastros', 'Vendas', 'Financeiro', 'Estoque', 'Utilitários', 'Relatórios', 'Fiscal', and 'Acessórios'. The main area is divided into several sections:

- Filtrar por:** Includes radio buttons for 'Pendentes', 'Vencidas', 'A Vencer', 'Recibidas', 'Canceladas', 'Perdas', and 'Cobrança Judicial'.
- Dados do Cliente:** Fields for 'Codigo' (23957), 'Clientes' (SISTEMA ATHOS), 'Endereço' (AV. DOUTOR ALTINO BONDENSAN - Pq), 'Fone' (39087777), 'Barro' (EUGENIO DE HELO), 'Cidade' (SAO JOSE DOS CAMPOS), 'UF' (SP), 'Limite' (R\$ 0,00), 'Sit.' (ATIVO), and 'Data Cad.' (18/08/2016).
- Valores em Aberto:** Summary fields for 'Valor' (R\$ 343,39), 'Juros / Multa' (R\$ 0,00), and 'Valor Atual' (R\$ 343,39).
- Filtro Coluna:** A table with columns for 'Num. Tit.', 'Num. Conta NFE', 'COO', 'Emissão', 'Vencimento', 'Atraso', 'Valor', 'Multa', 'Juros', 'Desc.', 'Desc. Juros', 'Desc. IOF', 'Valor Atual', 'Recebido', 'Data Pgto.', and 'Status'.
- Observação:** A text area for notes.
- Valores Selecionados a Baixar:** Summary fields for 'Valor' (R\$ 0,00), 'Juros' (R\$ 0,00), and 'Valor Total' (R\$ 0,00).
- Opções de Impressão:** Includes 'Imp. Extrato com juros' and 'Data de Pagto. Retroativa' (26/08/2016).
- Opções:** A grid of buttons for actions like 'Selecionar Todas', 'Exibir Itens', 'Alterar Venc.', 'Reimprimir Cartão', 'Buscar NFE', 'Marcar/Desm. Perda', 'F3 - Buscar Clientes', 'Desmarcar Todas', 'Voltar Conta', 'Cancelar Contas', 'Reimp. Comprovante', 'Imp. Extrato', 'Marcar/Desm. Cob. Jur.', 'Lanc. Avulso', and 'Sair'.

Fonte: Sistema Athos [2016]. Disponível em: <https://www.sistemaathos.com.br/produto/athos>. Acesso em 26 de outubro de 2023.

ANEXO C – Aquisição de novas prateleiras



mercado livre Mercado Livre

Busca por produto, marca e preço.

CPV em 10 dias

Compartilhar

Olá, [veja sua conta](#) | [Entrar](#) | [Carrinho](#)

Também pode te interessar: provedor de roupas, arena duplo, cadeiro infantil, arena rosa gato, cadeiro, arena dourada, arena de pastel

Mais sobre esse produto interessante

Confira o envio para o seu endereço
Inclui uma CPV para verificar os custos e prazo de entrega postado na caixa.

[Incluir CPV](#) [Mais sobre](#)

[Encontre aqui](#)

Estante Balcão Expositor Aramado 12 Nichos Preto
R\$ 288⁰⁰
ou R\$ 32,00 sem juros
Entrega grátis

Estante Balcão Expositor Aramado 12 Nichos Branco
R\$ 289⁰⁰ com CPV
ou R\$ 32,00 sem juros
Entrega grátis

Casa, Móveis e Decoração > Organização para Casa > Organizadores de Nichos > Canteiros

Compartilhar [Verificar um app](#)

Estante Balcão Expositor Aramado 12 Nichos
4.5 (175)

R\$ 299
em 12x R\$ 33⁰⁰ sem juros
[2% OFF com Mercado Crédito](#)

Ver meios de pagamento e prazos de entrega.

Entrega grátis
Selecione o prazo de entrega e os meios de envio. Calcule o preço de entrega.

Cor: Preto

Verifique seu preço de mercado
MercadoLivre - 48h antes

Estoque disponível

Quantidade: 1 unidade em 200 lojas...

[Comprar](#)
[Adicionar ao carrinho](#)

Características do produto

Características principais		Outras características	
Marca	Am do Aramado	Altura e Largura e Profundidade	128 cm x 90 cm x 30 cm
Modelo	Comum	Materiais	Aço
Tipo de cabineiro	De piso	Quantidade de prateleiras	12

Descrição

Estamos a 10 anos no Mercado atendendo lojas, farmácias, supermercados, pet shop e residências.

3 Lojas Físicas

Produto -> Balcão Aramado Modulado em Tela 12 Nichos

- Cor das telas: Branco ou Preto (verificar disponibilidade)
- Conectores estão disponíveis apenas na cor preta.
- Ideal para organização e exposição de produtos
- Medidas do Produto: 1,28m Altura x 90cm Largura x 30cm Profundidade
- Acompanha manual de instrução, mas caso precise de ajuda auxiliamos.
- Balcão é enviado desmontado, na caixa

Informações sobre o vendedor

MercadoLivre Gold
2 anos mais tranquilidade de compra

+5mil vendas concluídas

Proteção ao comprador

Entrega em prazo certo de prazo

Ver mais detalhes sobre o vendedor

Devolução grátis

Fonte: Mercado Livre [2023]. Disponível em: https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-2901973185-estante-balco-expositor-aramado-12-nichos-_JM. Acesso em 10 de outubro de 2023.

mercado livre

Busque produtos, marcas e muito mais...

Ativo a (mais) por: R\$ 47,99

CPF

Carregando... Detalhes da loja Vender Comprar

Quê é sua cidade? Bateu Comprar

Também pode te interessar: [Ata de papel](#) - [Ata nota fiscal](#) - [Cabeleiro](#) - [Mesa de madeira](#) - [Cabeleiro estante](#) - [Armadário de roupas](#) - [Janela de vidro](#)

Pronto para comprar? Confira o envio para o seu endereço. Escolha seu CEP para verificar os custos e prazos de entrega possíveis na região.

Estoque & Comprar

Estante Aramada 1,20 X 1,60 X 0,30

R\$ 731⁹⁰

De R\$ 70,00

Entrega grátis

Compartilhar Vender um produto



Novo - 100% vendido

Estante 42 Nichos Prateleira Aramada Estoque Loja Casa Aço

4.3 ★★★★☆ (10)

R\$ 840⁷⁵ **5% OFF**

em 12x R\$ 81¹¹

Ver os meios de pagamento

Entrega grátis

Seja assinante do Mercado Livre e tenha acesso a entrega grátis em mais de 10 milhões de produtos.

Vendido por **EXPOFENIX**

MercadoLivre - 12 anos

Estoque disponível

Quantidade: **1 unidade** de 10 disponíveis

Comprar

Adicionar ao carrinho

- Entrega grátis**: até R\$ 100 em produtos físicos em até 2 dias úteis.
- Compra Garantida**: devolução e garantia que está assegurada em todos os produtos.
- Seja assinante**: 20 pontos com cada compra e até mais por R\$ 1,99/mês.

Informações sobre o vendedor

MercadoLivre Gold

100% de produtos com entrega grátis

+5mil vendas avaliadas

100% produtos com entrega grátis

Ver mais sobre este vendedor

Devolução grátis

Você tem 30 dias a partir do recebimento do produto para devolver o produto, sem imposto e custos.

Ver mais sobre devoluções

Meios de pagamento

Até 12x sem cartão de crédito

Cartões de crédito

Pague em até 12x

Cartões de débito

Características do produto

Características principais

Marca	ExpoFenix
Material	Aço
Tipo de estante	De piso
Cor	Preto

Outras características

Altura x Largura x Profundidade	1,20 m x 1,60 m x 0,30 cm
Material	Aço
Estilo	Moderno

Descrição

ATENÇÃO: Devido ao peso do produto, não será possível realizar mais de um pedido do mesmo. Caso queira comprar mais de uma unidade do produto, pedimos que efetue outra compra no anúncio!

A Estante Aramada é um item para você que precisa organizar seus acessórios, seja eles na sua casa ou em sua Loja, podendo usar na Dispensa, garagem, Lavanderia, quarto, banheiro e até mesmo no seu Estoque melhorando a organização e facilitando o dia-a-dia.

- Possui 42 nichos de 30cmx30cm.
- Cor: Preto
- Fabricado em Aço Nobre, com pintura eletrolítica.

Descrição Técnica

Cor: Preto
 Nichos: 42
 Material: Aço Nobre
 Pintura: Eletrolítica
 Telas: 30x30cm
 Dimensões Aproximadas:
 Altura: 2,10mt
 Largura: 1,65mt
 Profundidade: 31cm
 Embalagem: 01 Kit com Telas e Conectores

Fonte: Mercado Livre [2023]. Disponível em: https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1421291501-estante-42-nichos-prateleira-aramada-estoque-loja-casa-aco-_JM. Acesso em 10 de outubro de 2023.

APÊNDICES

Apêndice A – Consolidação do estoque



Apêndice B – Situação que se encontrava o estoque



