

CENTRO PAULA SOUZA
Etec PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS
Administração

Ana Carolina Ramos de Freitas
Ana Clara da Silva Cunha Vieira Santos
Bianca de Sousa Vieira
Maria Clara Pereira de Negreiros Vianna
Maria Lúcia dos Reis
Waleska Maciel Pinto

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTAS PARA A EMPRESA
M.R PINTURAS

Guaratinguetá

2022

Ana Carolina Ramos de Freitas
Ana Clara da Silva Cunha Vieira Santos
Bianca de Sousa Vieira
Maria Clara Pereira de Negreiros Vianna
Maria Lúcia dos Reis
Waleska Maciel Pinto

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

2022

RESUMO

O Planejamento Estratégico refere-se a um dos recursos administrativos fundamentais para o progresso organizacional. Isto posto, sua ausência no empreendimento M.R. Pinturas acarreta os problemas que servem de objeto de estudo para o presente trabalho, que objetiva sanar os entraves que atrasam o desenvolvimento do negócio. Com base nos principais autores das áreas trabalhadas, definimos estratégias e propostas que se encaixem no perfil da empresa. Primeiramente, a equipe procura organizar os aspectos identitários da corporação para estabelecer uma base para o Plano de Marketing. Assim, redefinimos a missão, visão, valores e objetivos do negócio em consonância com as intenções do proprietário. Quanto ao Marketing, as principais táticas elaboradas são a reformulação do Marketing Digital, com o aprimoramento da rede social Instagram e criação de contas no Facebook e WhatsApp Business. Além disso, reestruturamos o logotipo, a fim de melhor adequar à imagem que a empresa deseja transmitir. No âmbito financeiro, é percebida a dificuldade na organização das contas e separação entre pessoal e profissional. Desse modo, o grupo sugere como alternativas viáveis a adoção, por parte do proprietário, de um livro caixa, fluxo de caixa, planejamento de vendas, acordo bancário para a quitação de dívidas e auxílio no cálculo do pró-labore. As orientadoras, livros e conversações são primordiais para o aprofundamento da compreensão administrativa necessária à elaboração deste trabalho e, por meio destes instrumentos, a construção das ideias e propostas é viabilizada. Por fim, o grupo conclui que o estudo e a prática da administração no cotidiano pessoal e profissional é fundamental à realização das tarefas de forma harmônica e eficiente. Ademais, inferimos que a compreensão acerca da evolução administrativa é necessária para o entendimento do mercado atual, assim como depreendemos sua importância para o desenvolvimento de micro e pequenos negócios.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Marketing. Finanças. Identidade.

ABSTRACT

Strategic Planning is one of the administrative resources essential for the organization process. So, its absence in the M.R. Pinturas venture causes the problems that serve as an object of study for this academic work, whose purpose is to solve the obstacles responsible for delaying the enterprise's expansion. Based on the main authors of the administration, the group defines strategies and suggestions according to the company's profile. Firstly, the staff search organizes the aspect of the identity's corporation to establish a direction to the Marketing Plan. Thus, we redefine the mission, vision, values and objective of the enterprise, according to the businessman's objectives. In Marketing, the main tactic is the restoration of Digital Marketing, through Instagram's improvement and creation of Facebook and WhatsApp Business' accounts. In addition, reworked the logotype, with the goal to better adapt to the image that the company wants to convey. In finances, it comprehends the difficulty in the organization of accounts and separation between private and professional. Thereby, the group suggest the adoption of the cash book, cash flow, sales planning and bank agreement for the dept's settlement. The advisors, book and conversations are paramount for the deepening of the administrative understanding necessary for the elaboration of this work and, through these instruments, the construction of ideas and proposals is made feasible. Finally, the group concludes that the study and practice of administration in daily life and professionally is fundamental to the accomplishment of tasks in a harmonious and efficient way. Furthermore, we infer that understanding about administrative evolution is necessary for understanding the current market, as well as we understand its importance for the development of micro and small businesses.

Key Words: Strategic Planning, Marketing, Finances, Identity.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 Administração	7
1.1 História da Administração	7
1.2 História da Administração no Brasil	9
1.3 Conceito da Administração	14
1.4 Teoria da Administração	17
1.4.1 Administração Científica	17
1.4.2 Teoria Clássica	18
1.4.3 Teoria das Relações Humanas	19
1.4.4 Teoria da Burocracia	20
1.4.5 Teoria Estruturalista	22
1.4.6 Teoria Neoclássica	23
1.4.7 Teoria Comportamental	24
1.4.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional	26
1.5 Áreas da Administração	26
1.5.1 Logística	26
1.5.2 Marketing	28
1.5.3 Administração Financeira	29
1.5.4 Recursos Humanos	30
1.5.5 Vendas	31
1.5.6 Empreendedorismo	32
1.5.7 Planejamento Estratégico	34
2 SITUAÇÃO PROBLEMA	36
2.1 Caracterização do Município	36
2.2 Descrição da Empresa	37

2.3	Descrição dos Problemas	38
3	PROPOSTAS DE SOLUÇÃO	47
	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXO A – Etapas para a realização do parcelamento e do acompanhamento de dívidas do MEI	60
	APÊNDICE A – Análise SWOT da empresa M.R. Pinturas	61
	APÊNDICE B – Logotipo	61
	APÊNDICE C – Cronograma de Postagens	62
	APÊNDICE D – Instagram	62
	APÊNDICE E – Facebook	63
	APÊNDICE F – WhatsApp	63
	APÊNDICE G – Simulação de um livro caixa	64
	APÊNDICE H – Fluxo de Caixa	64
	APÊNDICE I – Demonstração de resultado do exercício (DRE)	65

INTRODUÇÃO

No presente trabalho, são abordados os conceitos e teorias administrativas e a ocorrência da administração no Brasil e no mundo, bem como os aspectos do município de Guaratinguetá/SP e da empresa M.R. Pinturas, escolhida como objeto de análise desta pesquisa. Este TCC vem sendo desenvolvido desde o início de 2022 e objetiva propor soluções administrativas viáveis para o referido negócio.

O primeiro capítulo discorrerá sobre a ocorrência da Administração ao longo da história e seu advento no Brasil, descrevendo suas modificações mais relevantes até que se tornasse uma ciência e objeto de estudos na atualidade. Além disso, serão também abordados os distintos conceitos de administração determinados pelos mais significativos pensadores do tema, bem como as diferentes teorias administrativas elaboradas ao longo de todo o século XX, desde a administração científica até a contemporaneidade. Por fim, serão analisadas diversas áreas da administração e, dentre estas, a de Planejamento Estratégico servirá como base para o aprofundamento nos problemas do negócio explorado pelo grupo.

Já no segundo capítulo, serão expostos os aspectos do município no qual o empreendimento está inserido, como localização, história, economia e características populacionais. Adicionalmente, será apresentado um resumo histórico da corporação selecionada como matéria de análise deste trabalho, e serão evidenciados outros pontos relevantes no que tange a esta, como ramo de atuação, concorrência, objetivos e metas e colaboradores. Posteriormente, serão mencionados os principais entraves da organização e a relação entre esses desafios e suas implicações para o progresso empresarial, interpretações fundamentadas nos autores mais notáveis para o âmbito no qual esses problemas se enquadram.

No decorrer do terceiro capítulo, serão estabelecidas e analisadas as propostas de solução para os obstáculos aludidos no capítulo anterior. Primeiramente, será sugerida uma transformação na esfera do Planejamento Estratégico, através da fixação de metas, estratégias de mercado e de uma identidade corporativa coerente com os objetivos da empresa. Sequencialmente, serão aprofundadas as táticas de marketing que deverão ser empregadas para a obtenção de uma maior gama de consumidores por meio das redes sociais. Enfim, serão recomendadas as saídas mais viáveis para as problemáticas financeiras do negócio, como o planejamento de

vendas, utilização do livro caixa, acordo bancário para a quitação de uma dívida e suporte no cálculo do pró-labore.

No capítulo de conclusão, o grupo expressará as observações que pôde realizar ao longo do estudo da empresa, tanto na esfera profissional, com múltiplos aprendizados sobre o funcionamento verídico de um empreendimento e as responsabilidades atreladas a este, quanto no âmbito pessoal, com as conclusões adquiridas no que diz respeito à relevância do conhecimento administrativo para a vida intra e extra institucional. Ademais, será enfatizada a importância da continuidade desta pesquisa para a ampliação do entendimento da administração e de suas áreas, assim como a viabilidade de utilizar este estudo como base para a composição de outras peças voltadas ao mote administrativo.

Neste trabalho, foram empregados como principais referenciais teóricos os autores Arnaldo Rosa de Andrade, Ronald H. Ballou, Idalberto Chiavenato, Marcos Costa, Gilberto Cotrim, Peter Drucker, Paulo Faustino, Lawrence J. Gitman, Antonio Maximiano, Heber Moreira e Rodrigo e Rodrigo Rennó.

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

Desde a Pré-história o homo sapiens já convivia com outros de sua espécie e já praticava atividades gestoras, como a divisão de tarefas e o trabalho em equipe, essas atividades mais tarde se tornaram corriqueiras nas empresas. É possível encontrar indícios da prática administrativa nas atividades pré-históricas como a caça, pesca e agricultura, tarefas essenciais para a sobrevivência da espécie. A partir da invenção da escrita em 4000 a.C. as atividades administrativas passaram a ser melhoradas e cada vez mais usadas pelo homem. A escrita cuneiforme criada pelo povo Sumério, com o objetivo de registrar as transações mercantis, é um dos primeiros registros da escrita contábil. O Código de Hamurábi, uma das primeiras legislações é criado pelo Império Babilônico e foi fundamental para a concepção de organização social. Os conceitos de governo, ética, moral e hierarquia, tão importantes para o estudo da Administração, começaram a ser elaborados por vários filósofos, entre eles: Sócrates, Platão e Aristóteles.

A Administração recebeu influência da Filosofia desde os tempos da Antiguidade. Sócrates, filósofo grego (470 a.C. – 399 a.C.), em sua discussão com Nicomaquides, expõe seu ponto de vista sobre a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. (CHIAVENATO, 2004, p. 30).

Sócrates foi um dos primeiros e mais importantes filósofos a compor os fundamentos da filosofia ocidental, seus principais trabalhos e teorias eram voltados para o estudo da essência do ser humano. Seu pensamento sobre a Administração revela que ele a considerava um talento, e não um objeto de estudo ou uma ciência a ser aplicada na sociedade, mais tarde, ele é contestado por outros grandes filósofos. Platão, um dos principais discípulos de Sócrates, produziu inúmeras obras, entre seus trabalhos mais importantes está a criação do pensamento metafísico e suas colaborações para a consolidação da política. Na sua obra mais conhecida República ele apresenta a administração como objeto essencial para o desenvolvimento da sociedade e do governo. Aristóteles, um dos principais colaboradores para a ciência moderna percebia a Administração como a organização de um estado e a dividia em três espécimes, Monarquia, Aristocracia e Democracia. Na Filosofia Moderna, o

trabalho de vários pensadores viria a ser fonte de inspiração para os fundamentos da Administração. René Descartes, o pai da Filosofia Moderna, em sua obra O Discurso do Método além de inovar conceitos da Matemática também cria princípios que mais tarde seriam base para as primeiras teorias administrativas. Outros intelectuais importantes foram Thomas Hobbes e Jean Jacques Rousseau, que, apesar de criarem definições convergentes, foram significativos em suas teorias sobre contratos sociais.

Após a queda do Império Romano, a Igreja Católica se torna a ditadora do comportamento econômico, político e social de todo o Ocidente. A instituição utilizou-se de um método de organização claro e eficaz que lhe permitiu integrar e padronizar uma entidade espalhada pelo mundo. Graças a essa estrutura, a Igreja se tornou uma das maiores instituições da história e sua influência nos primórdios da Administração é tão significativa que alguns de seus fundamentos ainda são aplicados por várias empresas. A origem das organizações militares remete às civilizações mais antigas da História e assim como a Igreja, ela se utilizou de um método de organização que garantiu inúmeras vitórias em batalhas e guerras.

Atualmente, o fascínio de Sun Tzu transcende a esfera militar, alcançando o mundo dos negócios. Como as empresas lidam, por definição, com a concorrência, os princípios de Sun Tzu são perfeitamente adequados às situações empresariais competitivas. Nos Estados Unidos e na Europa, A arte da guerra tem sido citada em inúmeros livros sobre estratégia, organização e competição. (MCNEILLY, 1999, p. 14).

Um dos registros mais antigos sobre a organização militar é o livro A Arte da Guerra, escrito pelo filósofo chinês Sun Tzu há 2.500 anos, a obra aborda diversas estratégias e princípios para exércitos e ainda serve de inspiração para diversos autores e empresas da atualidade, visto que seus ensinamentos são atemporais. Com o passar do tempo, generais e conquistadores adaptaram e melhoraram táticas antigas e criaram outras maneiras de se sobressair em uma batalha. Sendo assim, diversos princípios da Administração foram inspirados em fundamentos há muito utilizados pelos militares, entre eles está a organização linear e o conceito de hierarquia e comando dentro de uma empresa.

Com o movimento iluminista ocorrido no século XVII são criados os princípios da economia capitalista, destacada pelo individualismo e pela ampla concorrência. A partir disso, emerge uma nova percepção de Estado, sendo esse compreendido como uma figura de garantia do cumprimento da lei e da ordem, porém isenta de participação econômica. A partir da Revolução Francesa, a ideia de liberalismo econômico e outras ideias do Iluminismo passaram a ser praticadas e aprimoradas pelas nações. Adam Smith, considerado o pai da economia moderna, ressalta em seu livro *A Riqueza das Nações* a importância do planejamento, organização, divisão do trabalho e especialização de tarefas como formas de obtenção de sucesso. Esses fatores, mais tarde, passariam a ser tratados e estudados pela Administração Clássica.

A Revolução Industrial inicia um longo processo de transformação das bases sociais e comerciais da época, resultando em mudanças nos setores econômico, político e social (CHIAVENATO, 2004). Nos anos de 1760, surgiram na Inglaterra as primeiras fábricas, que além de serem responsáveis pelo declínio das antiquadas manufaturas também ocasionaram a troca dos artesãos por operários, o êxodo rural de famílias inteiras, uma desorganizada urbanização e, por conseguinte, o aparecimento de novos desafios para a gestão empresarial no recém-inaugurado sistema fabril, tais como a necessidade de mão-de-obra qualificada e a gestão de grandes contingentes de trabalhadores. Em virtude dessa transformação abrupta na estruturação das empresas, tornam-se rotineiras condições laborais insalubres, jornadas exaustivas de trabalho e remunerações baixíssimas, culminando no surgimento dos primeiros sindicatos e doutrinas sociais como o marxismo, o darwinismo social, entre outras. Esse cenário de desordem colaborou para o início de estudos e a criação de teorias administrativas com o objetivo de solucionar os diversos problemas que estavam ocorrendo e garantir que as empresas pudessem se renovar e ter ascensão em meio às mudanças que ocorreram no mercado.

1.2 História da Administração no Brasil

Desde o século XV, diversas nações europeias lançavam-se ao mar em expedições de cunho exploratório, tendo como principais objetos de conquista localidades na África, Ásia e América. De modo agitado, e por vezes brutal, estabeleceram-se as primeiras colônias europeias na América. Com a descoberta de

uma nova rota para as Índias, realizada por Vasco da Gama em 1498, o comércio de especiarias adquiriu um novo fôlego, visto que a Índia era o maior fornecedor desses artigos, e tornou-se a principal fonte de renda do reino português. Nesse cenário de ativas trocas econômicas e de uma profunda exploração ultramarina é que ocorreu a descoberta do Brasil em 1500. Entretanto, os portugueses logo perceberam que a região, à época denominada Ilha de Vera Cruz, não poderia oferecer lucros imediatos à Coroa, pois o ouro ainda não havia sido encontrado e não existia na localidade um mercado consumidor. Por conta disso, os primeiros trinta anos da história brasileira foram marcados por uma exploração focada apenas em reconhecer o território e fazer a manutenção de sua posse.

De início, o governo português não se entusiasmou pela colonização do Brasil. O interesse surgiu quando outros países europeus começaram a cobiçar as riquezas brasileiras. Aí surgiu o primeiro problema: Portugal não tinha dinheiro para empreender a colonização. A solução foi dividir o Brasil em grandes lotes e entregá-los a pessoas interessadas em investir na nova colônia. (COTRIM, 1996, p. 36)

Apenas a partir de 1530, com a expedição colonizadora de Martim Afonso de Sousa, é que foram fundadas as primeiras vilas e cidades e, posteriormente, elaborada a primeira divisão do território brasileiro, o sistema de capitanias hereditárias, no qual o governo português cedia uma porção do território da colônia às mãos da iniciativa particular, a fim de fomentar o povoamento, o cultivo agrícola e as transações comerciais com o Brasil. O donatário, detentor do direito de exploração de uma capitania, tinha a incumbência de desenvolvê-la com seus próprios recursos. Quanto aos itens explorados no Brasil-Colônia, o primeiro deles foi o Pau-Brasil, árvore abundante na costa brasileira da qual era possível extrair um corante utilizado para tingir tecidos. Além da árvore, o setor açucareiro foi relevante para o crescimento econômico da colônia, visto que a região nordeste era propícia para o cultivo e o açúcar era bastante valorizado na Europa.

Essa estratégia de desenvolvimento da colônia, no entanto, logo entrou em declínio, especialmente em virtude do isolamento das capitanias em relação à Coroa. Diante disso, o governo de Portugal instalou no Brasil o Governo-Geral, que detinha a função de coordenar a administração exercida pelos donatários. O Governador-Geral passou a ser responsável pela defesa militar do território brasileiro e criaram-se

três cargos de alta hierarquia: ouvidor-mor (incumbido dos negócios da justiça), provedor-mor (responsável pela Fazenda) e capitão-mor (responsável pela defesa da faixa litorânea).

Ao fim do referido governo, o Brasil ficou sob o domínio espanhol até 1640, período no qual houve o auge da empresa açucareira na colônia, destacando-se a figura do Conde Maurício de Nassau, governador do estado de Pernambuco envolvido com o açúcar que passou a conceder créditos aos senhores de engenho. Com o término da União Ibérica (1580 – 1640) e a concorrência do açúcar antilhano, o sistema colonial brasileiro entrou em recessão, situação que perdurou até a descoberta do ouro no século XVII, fato que deu novo ânimo socioeconômico à colônia até o início do século XIX, quando D. Pedro I declarou a independência do país.

A história da administração colonial no Brasil apresenta duas tendências que se revezam alternadamente: tendência à centralização (unificação do governo) e à descentralização (divisão do governo). (COTRIM, 1996, p. 48)

Após a declaração de independência, originou-se um novo Estado, constituído por uma elite agricultora e escravocrata que desejava reorganizar o cenário político e econômico do país. De modo geral, a esfera política caracterizava-se por divergências de ideias sobre a gestão do Estado e, além disso, os ocupantes dos cargos eram selecionados de acordo, por exemplo, com a origem social.

O Brasil foi o único país da América a adotar um sistema monárquico e a manter a escravidão mesmo após a independência, pois esses regimes satisfaziam os interesses da elite e a protegiam dos possíveis riscos financeiros que a abolição e a república poderiam ocasionar. Desse modo, foi um grande desafio para o país construir um Estado que mantivesse a ordem através do modelo liberal. Já nas últimas décadas do século XIX, com o fim da escravidão e o início da era republicana, ocorreu uma aceleração no processo de urbanização do país. A título de exemplo, investimentos ingleses e nacionais resultaram na implementação de novas tecnologias em abastecimento de água, iluminação e transporte. Aos poucos, o Brasil se modernizava e instalava suas primeiras fábricas.

Com o advento da república, proclamada em 1889, o Brasil passou a ser dividido em federações, fato que descentralizou o poder político e tornou as disputas de poder mais focadas nos grupos locais. Economicamente, esse período destaca-se pelo ápice da empresa cafeeira, concentrada nos conglomerados de Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. A administração pública passou a ser controlada pelas oligarquias paulista e mineira, na chamada República do Café com Leite, que se mantiveram no poder de 1894 – quando o paulista Prudente de Moraes assumiu a presidência – a 1930 (excetuando-se a gestão do paraibano Epitácio Pessoa). Nesse ano, por meio de um golpe, Getúlio Vargas derrubou o governo vigente e assumiu a presidência.

Ao ascender ao poder, Getúlio permaneceu por quinze anos à frente do Brasil, seja como chefe de governo provisório, presidente eleito ou ditador. Uma das colaborações mais importantes da Era Vargas para a Administração no Brasil foram as políticas trabalhistas, como a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, a elaboração das primeiras leis trabalhistas e a regulamentação dos sindicatos. Além disso, o governo Vargas promoveu uma profunda reforma no ensino que resultou, dentre outras coisas, na criação das primeiras faculdades, onde mais tarde o curso de Administração seria lecionado.

Um dos aspectos mais coerentes do governo Vargas foi a política trabalhista. Entre 1930 e 1945 ela passou por várias fases, mas desde logo se apresentou como inovadora com relação ao período anterior. Teve por objetivos principais reprimir os esforços organizatórios da classe trabalhadora urbana fora do controle do Estado e atraí-la para o apoio difuso ao governo. (FAUSTO, 2001 p.187)

Ato contínuo ao suicídio de Getúlio Vargas e aos governos de JK, Jânio Quadros e João Goulart, instaurou-se, através de um golpe, a ditadura militar no Brasil, com vigência de 1964 a 1985. Durante esse período, houve intensa repressão aos opositores do regime e censura aos órgãos de imprensa. No que concerne à gestão pública, o Decreto-Lei nº 200 de 1967 passou a fundamentá-la nos princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle. A SEMOR (Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa) tratava dos aspectos estruturais, sistêmicos e processuais, visando à criação de órgãos e programas que trouxessem eficácia à gestão pública.

Durante o governo Médici foi aprovado, em 1971, o primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), que compreendia diversos investimentos no setor siderúrgico, petroquímico, de transportes e energia elétrica, tornando o clima oficial bastante eufórico, em contraponto à realidade cada vez mais dura enfrentada pela população. Esse período passou a ser denominado Milagre Brasileiro, em virtude do crescimento econômico acarretado pela maior produção industrial, crescimento das exportações e investimentos estrangeiros. No entanto, os benefícios do Milagre foram aproveitados apenas pelas classes abastadas, visto que o governo militar adotou uma rígida política de arrocho salarial que os trabalhadores não puderam combater. Logo, a prosperidade econômica entrou em declínio, especialmente pela extinção da situação internacional favorável em decorrência da crise do petróleo de 1973, e o Brasil passou a amargar uma grave crise econômica, fato que começou a enfraquecer o regime militar e ocasionou fortes manifestações populares como as Diretas Já de 1984.

A comunidade política conduz, comanda, supervisiona os negócios, como negócios privados seus, na origem, como negócios públicos, depois [...] Dessa realidade se projeta a forma de poder, institucionalizada num tipo de poder: o patrimonialismo. (FAORO, 1958 apud COSTA, 2016)

A citação acima expressa adequadamente o modo como se desenvolveu a gestão pública na Nova República, já que esta, em vários momentos foi marcada pelo amplamente sabido favorecimento de interesses de membros da esfera governamental em detrimento do bem-estar coletivo. Ao fim da ditadura (1985), subiu ao poder José Sarney, vice do eleito e recém-falecido Tancredo Neves, e em sua gestão destacaram-se a reforma administrativa em partidos políticos e a promulgação da Constituição Federal de 1988. Em seguida, Fernando Collor assumiu a presidência e instituiu o Plano Collor, que confiscou as economias de milhões de cidadãos e marcou negativamente o governo, que terminou com o impeachment do presidente em 1992. Em 1994, no mandato de Itamar Franco, foi adotado o Plano Real, considerado a salvação econômica do país. O criador desse plano foi Fernando Henrique Cardoso, à época Ministro da Fazenda, fato que o conduziu à presidência do Brasil. Seu governo é lembrado pela estabilidade econômica nacional e pela

privatização de organizações estatais, como a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional). Na sequência, as gestões de Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff avançaram muito no tocante a programas de distribuição de renda e redução das desigualdades sociais. Contudo, ambos os mandatos ficaram estigmatizados por escândalos de corrupção. Após o impeachment de Dilma em 2016, Michel Temer ascendeu à presidência numa rápida gestão e posteriormente cedeu a cadeira presidencial ao atual mandatário do país, Jair Bolsonaro.

1.3 Conceitos da Administração

Com o avanço e crescimento da sociedade, torna-se essencial ter acesos a serviços e recursos que antes eram proporcionados pelo Estado e passam a serem proporcionados pelas empresas privadas. Com a globalização começaram a surgir organizações diferenciadas e inovadoras, que proporcionam desde os produtos mais básicos para a subsistência humana, como alimentos, insumos farmacêuticos, roupas e até produtos não essenciais como insumos de alta tecnologia, produtos direcionados ao lazer e ao auxílio no cotidiano. Em meio a um mundo cada vez mais capitalista e avançado, as empresas têm enfrentado o desafio da ampla concorrência e de um mercado cada vez mais exigente. Sendo assim, o ato de administrar se faz cada vez mais essencial e necessário para a sobrevivência dessas empresas.

Administrar é o processo de tornar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos. (MAXIMIANO, 2000 p. 25)

Maximiano define a Administração em quatro atos principais que se interligam. O primeiro desses atos é a ação, o autor defende que a ação de administrar é composta por processos, entre eles: planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, financeiros e maquinários para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Ao discutir sobre os processos administrativos, ele também defende o enfoque funcional criado por Henri Fayol, que aborda a Administração como um

processo composto por outros processos. O segundo ato se refere às pessoas que praticam a ação de administrar, é discutida a importância da autoridade no cotidiano da empresa, a responsabilidade de gerir as pessoas cabe à figura do gerente ou do chefe, e ele conduzira a equipe pelo caminho que precisa ser trilhado. Além disso, o autor defende a Administração como sendo uma arte que depende de um conjunto de habilidades, que por sua vez podem ser adquiridas e aprimoradas. Por fim, é debatida a importância de a Administração ser exercida como uma disciplina estudada, aprimorada e exercida regularmente. É papel das empresas e dos administradores buscarem conhecimento e abordagens novas para que as organizações possam exercer as suas atividades de maneira eficiente, eficaz e desse modo garantir a sua permanência e ascensão no mercado.

Administração se refere, mais do que ao bom senso, a assumir tarefas e executá-las da forma mais eficiente possível, conectando pessoas, recursos e responsabilidades. São indivíduos que exercem a gestão empresarial, e é o empenho e a integridade destes que determina se ocorrerá no empreendimento administração ou desadministração. A necessidade de bem-gerir uma organização decorre do fato de que esta concentra variados tipos e quantidades de recursos (humanos, financeiros, materiais etc.) que precisam ser organizados e bem utilizados, a fim de que a empresa alcance a máxima produtividade de modo harmonioso. Além disso, o autor conceitua a Administração como sendo o trabalho particular das sociedades modernas, que as difere das anteriores, possibilitando um bom desempenho e desenvolvimento de novas técnicas de adaptação às transformações do meio.

Administrar significa assumir tarefas. Significa disciplina. Mas significa também gente. [...] O descortínio, a dedicação e a integridade dos administradores determina se haverá administração ou desadministração. [...] Administração é trabalho. Na realidade, é o trabalho específico da sociedade moderna, que a distingue das anteriores. (DRUCKER, 1909, p. 714)

Gerir relaciona-se a responsabilidade de coordenar funções, que surgem devido a metas e objetivos a serem alcançados. Mais do que isso, também inclui o relacionamento interpessoal e as ligações com o ambiente no qual a organização está inserida, visto que a boa administração busca equilibrar a situação interna do negócio com as influências extraorganizacionais. Para que isso ocorra, é necessário que os

gestores sejam capacitados para observar como a produtividade empresarial é regulada e aplicar métodos de aprimoramento de tarefas e de pessoas. Por fim, a Administração compreende o órgão específico de toda entidade, mantendo sua união e a fazendo trabalhar.

A palavra Administração se origina do latim, onde *ad* expressa direção e *minister* representa a obediência, ou seja, quem executa uma função sob coordenação de outra. A Administração se instituiu-se como ciência a partir do século XX, buscando entender e esclarecer as coisas, executando tarefas com a devida participação de cada indivíduo, implementando o planejamento necessário para que possa prevenir futuros erros, auxiliando assim no andamento e na tomada de decisões das atividades. Para atingir seus objetivos, os órgãos administrativos devem estar vinculados e integrados para que assim consiga ter uma maior organização na empresa e conseqüentemente bons relacionamentos interpessoais.

Administrar não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que ela seja executada por outras pessoas em conjunto. O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer. A Administração faz as coisas acontecerem por meio das pessoas para conduzir as organizações ao sucesso. (CHIAVENATO, 2014, p. 4)

Conforme o autor, a Administração é uma ciência que deve ser trabalhada em conjunto, ou seja, não é possível administrar sozinho. É a busca de discutir pensamentos, com a finalidade de obter um resultado positivo e harmonioso para todos os envolvidos. Não é possível falar de Administração sem falar de pessoas, pois uma está inserida na outra. É graças a esse trabalho em conjunto que as atividades podem ser concluídas com êxito. Outra questão também pontuada é que nenhuma ciência deve ser realizada apenas por obrigação, mas sim, ser realizada com vontade e dedicação total, pois se algo é feito de qualquer maneira, todo o trabalho será em vão. Por esse motivo, deve-se estar atento a todo o processo de execução para que nada passe despercebido.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Administração Científica

Desenvolvida nos Estados Unidos no início do século XX, a Escola de Administração Científica tinha como preocupação fundamental ampliar a produtividade da organização através do aumento da eficiência no nível operacional. Desse objetivo, decorre a ênfase na análise e divisão do trabalho, visto que as tarefas de um cargo e seu ocupante formam a unidade essencial de uma empresa. Nessa teoria predominou também a atenção ao método de trabalho, que buscava encontrar os processos e instrumentos laborais mais adequados à execução eficiente das atividades, causando o menor desperdício possível. Além disso, a percepção dos movimentos necessários à realização das tarefas auxiliou os empregadores a entenderem o motivo de os funcionários fazerem apenas o mínimo durante a jornada de trabalho: a indolência natural, tendência dos indivíduos a fazerem o mínimo esforço necessário; e a indolência sistemática, ação proposital que tende a deixar o patrão na ignorância quanto a real produtividade que pode ser alcançada.

À época de sua criação, tinha-se a visão dos colaboradores como homens-máquinas. Por conta disso, Taylor, principal autor dessa fase, entendia que a organização racional do trabalho era imprescindível para o bom funcionamento empresarial. O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. (TAYLOR, 1911, p. 24). Os objetivos de empregadores e empregados convergem em um mesmo ponto: a dependência mútua para alcançar prosperidade. Esta, por sua vez, é obtida quando as atividades da organização são desenvolvidas com um eficaz dispêndio de energia humana, aliado ao mínimo gasto com recursos materiais necessários. Assim, é preciso satisfazer tanto os interesses do patrão (baixo custo de produção) quanto os anseios dos funcionários (salário razoável e outras garantias) para que ambos atinjam a produtividade esperada e, conseqüentemente, a prosperidade almejada.

Isto posto, a adoção de métodos científicos de seleção e manutenção de pessoal e tarefas no âmbito organizacional não está apenas atrelada à análise do tempo de execução das atividades ou à atenção ao método de trabalho, sendo conectada também a uma mudança de mentalidade dos funcionários em relação ao efetivo cumprimento de suas obrigações, e dos empregadores no tocante às condições de trabalho proporcionadas aos colaboradores, com remunerações satisfatórias, ambiente de trabalho saudável, gratificações, entre outras formas de

incentivo. À vista disso, a Administração Científica entende que o principal objetivo do trabalhador e dos gestores deve ser o constante aperfeiçoamento do pessoal e das tarefas, a fim de tornar cada vez mais ágil o processo produtivo, padronizar o ambiente de trabalho e aumentar a lucratividade da empresa.

1.4.2 Teoria Clássica

Criada em 1916 pelo francês Henri Fayol, a Teoria Clássica da Administração tinha como principal objetivo aumentar a produtividade empresarial através da sua organização e aplicação dos princípios gerais da Administração com embasamento científico (CHIAVENATO, 2004). Dessa busca, surge o enfoque para o todo organizacional, a fim de garantir a máxima eficiência possível, visão oposta à da Administração Científica, que buscava conquistar a produtividade por meio da racionalização do trabalho operário. Além disso, na Teoria Clássica era preciso, mais do que expor os elementos da administração, determinar as condições e normas que os administradores teriam como base para desempenhar suas funções. Assim, Fayol enunciou 14 princípios básicos da administração, dentre os quais se destacam a centralização, a existência de uma cadeia de comando, o espírito de equipe, entre outros fundamentos para uma gestão eficiente.

Com uma concepção avançada para a época, a referida teoria definia a empresa como sendo uma estrutura estática e limitada, tendo por base antigas instituições como as forças militares. Desse modo, o pensamento clássico em administração fundamentava o empreendimento na estrutura, funcionamento, disposição dos departamentos, inter-relações, etc. Outro importante fator da teoria clássica é a divisão do trabalho, já preconizada na escola anterior e classificada em divisão vertical, concernente aos níveis de autoridade e responsabilidade, e divisão horizontal, referente aos variados tipos de atividades realizadas. Tinha-se a visão de que quanto mais divisões do trabalho houvesse em uma empresa, maior seria sua eficiência.

O racionalismo da Teoria Clássica visa a eficiência do ponto de vista técnico e econômico; em outros termos, a organização é um meio para atingir a eficiência máxima sob o aspecto técnico e econômico. Daí a visão anatômica da organização em termos de organização formal

apenas, isto é, a síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional [...] (CHIAVENATO, 2014, p. 95)

A racionalização intraorganizacional consiste em um meio possível para atingir um melhor desempenho nas tarefas cotidianas e, para desenvolvê-la, é necessário manter a ordem entre os componentes da empresa, eliminar os fatores nocivos à produção e assegurar uma comunicação objetiva entre todos os membros da organização. Por fim, a Teoria Clássica buscou, de maneira técnica, aperfeiçoar e sistematizar o todo organizacional, definindo as incumbências de um administrador, os componentes da administração e reformulando o conceito de empresa segundo os pensadores clássicos. Embora criticada, essa teoria apresentou um caminho viável para maximizar a eficiência na empresa.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

A concepção de um ambiente de trabalho mais humanizado se deu nos Estados Unidos no início do século passado, mais precisamente em 1924, quando o psicólogo Elton Mayo realizou a famosa Experiência de Hawthorne, na qual selecionou grupos de trabalhadores em uma indústria e, ao estudá-los, comprovou que a capacidade de produção e eficiência dos funcionários é influenciada por fatores psicossociais. Posteriormente, em 1928, foi estabelecido na mesma organização um programa de entrevistas com os colaboradores, a fim de conhecê-los mais profundamente e entender seus pontos de vista acerca do ambiente de trabalho e do tratamento recebido por parte dos patrões. A partir desses estudos, foi revolucionada a forma de enxergar os trabalhadores, que deixaram de ser vistos como homens-máquinas, seres alienados que somente produzem, e passaram a serem compreendidos como indivíduos que, precedentemente ao trabalho, são dotados de emoções, sentimentos e sonhos, fatores diretamente relacionados ao seu potencial produtivo.

As relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contato e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras. (CHIAVENATO, 2014, p. 107)

Com o intuito de humanizar o ambiente organizacional, desenvolveu-se a Teoria das Relações Humanas, cujo propósito era zelar pelo bem-estar dos colaboradores e, a partir deste, elaborar estratégias de ampliação da produtividade. Por meio de atos como o incentivo aos trabalhadores, a boa comunicação, a liderança eficaz e o trabalho em equipe, esta teoria objetivava conhecer e valorizar constantemente os funcionários, ao invés de somente buscar métodos para aumentar a eficiência. Desse modo, a empresa aproxima os operários para que caminhem lado a lado e, por conseguinte, aumentem a produtividade, alcançando os resultados almejados e satisfazendo ambas as partes.

Além disso, a presente teoria foi influenciada pela Teoria da Motivação, também elaborada por Mayo, que reconheceu que o colaborador é motivado, mais do que por uma remuneração satisfatória, por gratificações sentimentais, e enfatizou os aspectos psicológicos do trabalho, demonstrando que os funcionários executavam melhor suas funções quando havia uma boa integração com o grupo em que estavam inseridos, pois as particularidades de cada indivíduo se refletem no ambiente de trabalho e no ritmo da produção. Nesse sentido, o clima organizacional é de extrema importância, visto que dele procede a moral, satisfação do colaborador no tocante às suas tarefas e ao espaço de trabalho, resultando em um clima acolhedor e cordial para um melhor desenvolvimento das atividades.

1.4.4 Teoria da Burocracia

A Teoria Burocrática racional de organização, principiada em 1940 e proposta pelo sociólogo alemão Max Weber, irrompeu em uma década fortemente promissora, o surgimento e rápida adesão dos países ao capitalismo juntados ao fortalecimento da economia ocasionaram uma intensa modificação na sociedade da época. O alto desenvolvimento dos centros urbanos, acarretado pela abertura de inúmeras empresas, serviu como meio de atração da população rural e culminou na origem da chamada sociedade de massa, na qual o Estado torna-se incapaz de suprir as necessidades do povo. Nesse contexto, a burocracia como forma de organização foi tida como a melhor solução para os problemas coletivos e as críticas referentes à

Teoria Clássica, de teor mecanicista, e à Teoria das Relações Humanas, por sua romantização.

O modelo burocrático, inspirado por Weber, veio então suprir a necessidade de impor uma administração adequada aos novos desafios do Estado moderno e das grandes empresas, com o objetivo de combater o desperdício, a ineficiência e a corrupção, ou seja, uma administração mais racional e impessoal. (RENNÓ, 2013, p.31)

Com foco no alcance da máxima eficiência através de uma visão racionalizada, Weber determinou que todos os processos rotineiros das empresas são normas que devem ser estritamente formalizadas por escrito e se tornarem de conhecimento público aos cargos que lhes dizem respeito, daí sua padronização e impessoalidade, que se relacionam, também, com a valorização da meritocracia e competência técnica, em detrimento dos interesses pessoais, possibilitando ao trabalhador ascensão profissional na instituição, bem como uma maior especialização. O estabelecimento da hierarquia se dá por meio de uma estrutura verticalizada controlada pelos níveis, do chão de fábrica à gestão, cujos direitos e responsabilidades são explicitamente delimitados.

Em consequência dos procedimentos legais, a figura de Robert Merton surgiu ao evidenciar as disfunções da burocracia, utilizadas de maneira errônea como definição ao tema e motivadas pelas diversas regulamentações que acabam por gerar certo grau de dependência por parte dos colaboradores, que se sentem seguros ante a rotina e tornam-se resistentes às recorrentes mudanças da Era Moderna, *a priori* de forma inconsciente, privando a si mesmo da autonomia de expressão e criação, concentrando seus objetivos nas técnicas e não nos frutos, originando uma cultura legalista da coisa. As adversidades se estendem ao ambiente externo e comprometem a relação entre corporação e cliente, o qual procura um serviço personalizado que a burocracia não fornece.

1.4.5 Teoria Estruturalista

Com o declínio da Teoria das Relações Humanas, que se contrapõe à Teoria Clássica, surge a necessidade de uma nova abordagem que equilibre a forte oposição

entre as duas teorias anteriores e que ofereça inovações. A partir disso, surge a Teoria Estruturalista que se desdobra na Teoria da Burocracia e se aproxima à Teoria das Relações Humanas. O estruturalismo se refere a interdependência das partes de uma organização, ela funciona como uma grande ferramenta composta por pequenas peças que tem suas funções e são essenciais para o bom funcionamento da peça. Essa necessidade de percepção da empresa como uma unidade complexa que se integra com diversos outros grupos foi um dos principais temas trabalhados pela Teoria Estruturalista.

Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer. Essas organizações são diferenciadas e requerem dos seus participantes determinadas características de personalidade. Essas características permitem a participação simultânea das pessoas em várias organizações nas quais os papéis desempenhados variam. (CHIAVENATO, 2004, p. 290).

As organizações possuem uma necessidade constante de inovação para a sua sobrevivência em um mercado volátil e mutável. Elas sofrem constantemente com a falta de recursos e por isso buscam no processo de alocação de recursos otimizar e aproveitá-los para alcançar a eficiência. Surge então, o homem organizacional, que contrapõe o homem econômico da Teoria Clássica e o homem social da Teoria das Relações Humanas. O homem organizacional corresponde a figura de um indivíduo que participa de modo ativo em diversas organizações e que desempenha diferentes papéis, ocupa posições e segue diferentes normas e regras, para tanto, esse indivíduo precisa ter diversas características como a flexibilidade, tolerância às frustrações, capacidade de adiar recompensas e desejo de realização.

O estruturalismo está voltado para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo. (CHIAVENATO, 2004, p. 289)

Enquanto as teorias anteriores debatem sobre a organização formal contra a informal, a Estruturalista procura uma abordagem múltipla que equilibre os dois

conceitos de organização. Ela defende dois focos diferentes de uma organização: o modelo racional, que segue normas e regras e têm ênfase no planejamento e controle, e o modelo natural, que defende a interdependência das diversas partes de uma organização para o bom funcionamento dessa. As entidades também possuem níveis organizacionais, o nível institucional responsável pelas decisões e estratégias da empresa; o nível gerencial que trata da captação e alocação dos recursos para atingir algum objetivo fixado pelo nível institucional; e o nível técnico responsável pela execução das tarefas e operações.

1.4.6 Teoria Neoclássica

A Teoria Neoclássica tem um grande enfoque na prática da administração, seus autores abordam seus conceitos de forma objetiva e prática com o objetivo da ação administrativa, ela busca resultados concretos e palpáveis, porém, não se desapega totalmente dos conceitos teóricos. Retomando parte dos conceitos formulados pela Abordagem Clássica e os redimensionando de modo que eles sejam mais flexíveis e possam ser mais bem utilizados pelas organizações atuais. Apesar de se fundamentarem nos postulados da Teoria Clássica, o conteúdo ainda recebe influência de outras teorias recentes e desse modo passa a ser mais eclético e abrangente.

Para os neoclássicos, a Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é, naturalmente aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis. (CHIAVENATO, 2004, p. 154).

Todas as organizações possuem características que as diferem, entretanto, todas elas possuem três aspectos principais. O primeiro deles é quanto aos objetivos, não há uma receita para se defini-los, mas eles costumam ser uma contribuição específica da organização para a comunidade, portanto, apenas a sobrevivência não é um objetivo adequado e, sem um propósito bem definido ocorre dificuldade de avaliação de resultados e eficiência. O segundo aspecto se refere à Administração, as organizações podem ser semelhantes no ato de administrar pois todas exigem a

definição de uma estrutura e reunião de pessoas que devem estar integradas ao objetivo da organização. O terceiro e último aspecto aborda sobre o desempenho individual, sem a ação dos administradores as organizações nada decidem e planejam, ela é um instrumento que produz os resultados necessários.

Segundo Chiavenato (2014), a Teoria Neoclássica é marcada por uma forte ênfase na prática da gestão empresarial, pelo pragmatismo e por uma busca por resultados tangíveis, apesar de não se desconectar das demais teorias administrativas. Essa abordagem defende que cada instituição precisa ser estudada sob o ponto de vista da eficiência e eficácia, no entanto, nem sempre as duas serão alcançadas de modo simultâneo. A eficácia se refere ao fornecimento de algo para suprir uma necessidade da sociedade, enquanto a eficiência se refere ao processo realizado para alcançar o produto que será fornecido, levando-se em conta os recursos, bens e serviços a serem empregados durante esse processo. Por fim, os Neoclássicos ainda definem quatro princípios fundamentais da organização formal. São eles: a divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia e a amplitude administrativa.

1.4.7 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental, também chamada de Behaviorista, trouxe para o âmbito da Administração as ciências do comportamento. Essa teoria surgiu no final da década de 40, tendo como um de seus objetivos conhecer as necessidades do homem para entender seu comportamento e adaptá-los, visando melhorar sua qualidade de vida. Outro objetivo é buscar a motivação do homem, para que seu desempenho seja favorável, e toda a execução do trabalho seja feita da maneira mais prática e agradável. Essa teoria busca também estudar a conduta individual para a compreensão das atitudes e reações humanas. Seu início na Administração foi marcado pela publicação do livro *O comportamento Administrativo* no ano de 1947.

A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940 com uma redefinição total de conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na Administração não somente reescala as abordagens anteriores como amplia seu conteúdo e diversifica sua natureza. (CHIAVENATO, 2004, p. 329).

Segundo Maslow, as necessidades do homem estão organizadas em níveis, que levam em consideração sua importância. Esses níveis podem ser imaginados como uma pirâmide, na qual a base é formada pelas necessidades fisiológicas do indivíduo; em seguida as necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima; e o topo formado pelas necessidades de autorrealização, tendo como exemplo o autodesenvolvimento. Tal esquema de Maslow é considerado útil e aceito para uma boa administração. A teoria Comportamental pode ser confundida com a Teoria das Relações Humanas, devido a ambas darem ênfase às pessoas, porém a Teoria Comportamental utiliza-se de métodos científicos para chegar a um resultado concreto.

Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe. As ciências comportamentais trouxeram à teoria administrativa uma variedade de conclusões a respeito da natureza e características do ser humano. (CHIAVENATO, 2014, p. 324).

No contexto da Teoria Comportamental, temos também as chamadas Teoria X e Teoria Y, cada uma com suas respectivas características. Em relação a Teoria X, seu estilo de administrar é considerado mais rigoroso e exigente, buscando uma maneira mais tradicional de ser aplicada. Ela visa mais a produtividade do que o bem-estar do homem. Em contrapartida, a chamada Teoria Y pode ser considerada mais humanizada, pois busca a satisfação do indivíduo juntamente com a qualidade no trabalho. O homem sente-se mais motivado a trabalhar, não sendo visto como uma máquina para a empresa. É considerada uma teoria moderna e ambas influenciam muito no comportamento do homem em uma organização.

1.4.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional deu início no ano de 1962 com a finalidade de facilitar o desenvolvimento das organizações. Foi um movimento que buscava a capacidade de adaptação das empresas aos fatores internos e externos que a influenciavam, utilizando de modelos que melhor se adequassem com as suas estratégias. Entre esses modelos estão o de Managerial ou DO do tipo Grid, proposto por Blake e Mouton; e o modelo de Lawrence e Lorsch. Em síntese, o DO é

caracterizado pela focalização nas organizações como um todo, orientação sistêmica, agente de mudança, solução de problemas, aprendizagem experiencial, desenvolvimento de equipes etc. Além disso, ele está relacionado com a Teoria Comportamental, já que ambos que trabalham com ênfase nas relações interpessoais.

Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança. (CHIAVENATO, 2014, p. 367).

Para realizar uma mudança na organização é preciso elaborar e analisar cuidadosamente os detalhes, ou seja, isso levará certo tempo até a prática das ideias. O movimento do Desenvolvimento Organizacional passa por oito etapas que podem ser divididas em três fases, sendo elas: coleta de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção. Assim, para auxiliar nesse processo é possível utilizar de técnicas como a de intervenção para indivíduos, para duas ou mais pessoas, para criar e desenvolver equipes, para relação entre eles e para a organização como um todo. A principal técnica para toda a organização é a retroação ou feedback de dados, que envolve a capacidade do indivíduo de coletar as informações, organizá-las e delas extrair sugestões que resultarão na solução dos problemas.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1. Logística

A origem da Logística está intrínseca ao aparecimento das primeiras civilizações, quando a sua função administrativa estava ligada às guerras e às estruturas militares. As guerras, na antiguidade eram extensas e exigiam cobrir longas distâncias, portanto, a garantia de suprimentos e recursos muitas vezes determinava a vitória e era um processo fundamentalmente logístico. Até o fim da Segunda Guerra Mundial a Logística era unicamente utilizada na área militar, entretanto, a partir do avanço tecnológico e a necessidade de reconstruir os locais destruídos pela guerra, ela passa a ser utilizada por organizações civis.

No Brasil as décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pela alta inflação e economia fechada, que colaborou para a negligência do processo logístico por parte das empresas. Com o fim da ditadura militar e a abertura do comércio nos anos 90 se inicia um processo de difusão da Logística como ferramenta administrativa no país, tendo esse se intensificado no ano de 1994 com surgimento do Plano Real e a estabilidade econômica do país. A Globalização e a modernização empresarial, liderada pelos setores automobilísticos e grande varejo, acarretaram o aumento de clientes, pontos de vendas, fornecedores, distâncias e toda a complexidade operacional, implicando no aumento da complexidade do processo logístico.

A Logística/Cadeia de Suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. (BALLOU, 2004, p. 29)

A principal função da cadeia logística é manusear o estoque e fluxo de informações da melhor maneira possível, de modo a garantir economia e praticidade com relação ao tempo, local, propriedade e recursos financeiros. O processo logístico se subdivide em quatro áreas principais: processamento de pedidos, envolvendo o recebimento de informações sobre o seu cliente e suas exigências e usando essas informações para desenvolver e melhorar os produtos. Estoque, envolvendo o fluxo de vendas e as necessidades da empresa. Transporte, a área responsável por locomover os estoques a um custo viável e de modo a conservar o produto. Por último a armazenagem e manuseio de materiais que facilitam a velocidade e o fluxo de produtos pela cadeia logística. Quando todas as áreas estão bem integradas, o processo logístico possibilita que o ciclo produtivo da empresa seja rápido e eficaz.

1.5.2 Marketing

O Marketing é o processo de adaptação de produtos para trocas no mercado, sendo de extrema importância dentro de uma organização, pois envolve diversos setores, o qual procura conhecer e realizar as necessidades dos clientes e com isso cumprir com o propósito da organização. É uma área ampla que envolve processos como o antes, durante e depois do consumidor adquirir o produto ou serviço,

almejando o aprimoramento em sua área de atuação, o modo como os produtos são apresentados, como pode ser utilizado e a imagem transmitida para o cliente através dos meios de comunicação é de demasiada relevância para este processo.

Assim, o marketing começa com a pesquisa e a análise do mercado e do comportamento do consumidor para definir a estratégia competitiva por meio do produto, da distribuição, da promoção e do preço para conquistar o mercado consumidor. (CHIAVENATO, 2005, p. 2)

Apesar de ser um âmbito recente e obtendo destaque somente depois da Revolução Industrial o Marketing já passou por determinadas fases, como a etapa de produção em que o propósito estava associado à produção em grande escala e a redução de custos e preços dos produtos, na etapa de vendas constatou-se que deveria se investir em qualidade para atender a um mercado consumidor mais exclusivo, a etapa do Marketing aspirava à dedicação ao cliente, ou seja, pretendia atender seus interesses e a etapa de mercado no qual se manifestou uma variedade de sugestões o qual apresentava importância em relação aos seus concorrentes.

Os compostos de Marketing são classificados como um agrupamento de partes que constituem os deveres de uma organização, nos quais adaptados de forma correta pode garantir melhor instalação no mercado. Com isso, apresenta-se os 4Ps do Marketing, em que o primeiro P se refere ao produto que é estabelecido como qualquer bem tangível ou intangível, sendo o responsável por suprir as necessidades dos clientes; o preço é definido como o valor monetário do produto e para defini-lo é necessário analisar a demanda, concorrência e os custos; a praça se refere a maneira que os produtos são distribuídos e a promoção é um método de se comunicar com o cliente e, assim, incentivá-los a comprar.

1.5.3 Administração Financeira

O setor de finanças pode ser caracterizado como as operações de recursos financeiros que ocorrem entre pessoas físicas e/ou jurídicas e órgãos governamentais. Essa ciência destaca as seguintes áreas: os serviços financeiros, que são modelos de assessorias feitas para diferentes públicos; e a administração financeira, que diz respeito às funções que os colaboradores exercem dentro de uma organização. Além

disso, a Gestão Financeira está relacionada diretamente com a economia. Isto é, os administradores financeiros devem compreender e estar atentos às atualizações da política econômica e das consequências dessas atividades. Um dos princípios econômicos utilizado é o da análise marginal custo-benefício, que se refere às decisões e aos atos financeiros a serem realizados.

O termo finanças pode ser definido como a arte e a ciência de administrar o dinheiro [...] Finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais. (GITMAN, 2010, p. 28)

Com o objetivo de aumentar o capital empresarial ou de agregar valor para os seus respectivos proprietários, o departamento financeiro tem um papel essencial no crescimento da organização. Em suma, uma boa gestão financeira faz com que a empresa reduza os riscos de falência e os problemas financeiros, além de preservar a estabilidade e a segurança. Para que isso aconteça, os colaboradores encarregados de tal função devem agir em busca de maximizar o valor unitário corrente das ações existentes, sempre procurando atender as melhores soluções para a empresa. Sem do assim, as atividades financeiras podem ser baseadas em três aspectos: os investimentos de longo prazo, os meios que serão utilizados para realizar essas aplicações e o gerenciamento das atividades financeiras diárias.

Ademais, a Gestão Financeira é frequentemente associada com a contabilidade, outra ramificação da Administração que é semelhante às finanças. Entretanto, existem diferenças entre elas como a ênfase nos fluxos de caixa e a tomada de decisões. A primeira característica define que o administrador financeiro tem que apresentar um equilíbrio entre as receitas e as despesas da empresa para que, assim, ela seja capaz de cumprir com suas responsabilidades. Já a contabilidade, salienta os métodos por competências. Por fim, a segunda propriedade relaciona-se com a tomada de decisões a partir das análises das demonstrações contábeis e do desenvolvimento de dados. Enquanto isso, na contabilidade os colaboradores enfatizam a coleta e apresentação de dados financeiros.

1.5.4 Recursos Humanos

O contexto referente à área de Recursos Humanos está no ato de gerenciar o fundamento de toda e qualquer empresa, o capital intelectual. Diante da Era do Conhecimento, fora necessário aprimorar os métodos para adequação à realidade de um mercado globalmente diferenciado da sua época de origem, no século XX. Por volta de 1930, o então denominado departamento pessoal resumia-se no preenchimento informal de cargos a fim de sustentar a linha de produção. Por conseguinte, designada Gestão de Pessoas, ganham destaque o entendimento e os resultados gerados a partir da influência dos fatores psicológicos oriundos dos trabalhadores. A contemporânea gestão estratégica de pessoas consiste no melhor condicionamento de competências para benefício próprio da organização.

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. (CHIAVENATO, 2014, p.21)

A livre concorrência estabelecida pelo liberalismo econômico ocasiona uma disputa por destaque e diferencial entre as organizações, que por sua vez buscam meios de fidelizar seus fregueses. Para o setor de RH, essa fidelização se direciona aos clientes internos e sua execução ao uso de cinco ferramentas, sendo elas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas. A primeira refere-se ao processo de recrutamento, seleção e admissão de novos colaboradores, enquanto a segunda trata da sua integração e adaptação ao novo ambiente de trabalho, seguido de investimentos motivacionais e ascensão profissional interna, finalizando com a conferência e acompanhamento dos resultados.

Na moderna Gestão de Pessoas, companhias que aderem a esses princípios tornam-se alvo de grandes talentos, que optam por instituições que reconhecem seus investimentos e garantem retornos promissores. Assim, é estabelecida uma relação de reciprocidade na qual equipes de alta performance refletem a boa liderança, tornando-se figuras ativas, uma vez que são indispensáveis para a garantia do sucesso e o emprego de seus saberes movimentam o negócio. A compreensão dos aspectos singulares de cada um possibilita maior autonomia e equilíbrio saudável

entre os interesses pessoais e organizacionais, que mantêm relação direta com o rendimento e eficiência da cadeia produtiva.

1.5.5 Vendas

O setor de vendas é uma das mais importantes áreas da administração, isso porque estabelece uma relação direta entre empresa e cliente. Essa interação é fundamental para que a organização possa conhecer a fundo seus consumidores e buscar satisfazer as necessidades destes. Além disso, a relevância dessa área deve-se ao fato de que as vendas precisam estar alinhadas a outros processos do empreendimento, a fim de manter um bom funcionamento empresarial, um fluxo de caixa correto e uma imagem positiva para a instituição. Ou seja, todas as operações precisam funcionar de maneira adequada para que nenhum setor seja prejudicado, especialmente o de vendas, por ser responsável pela lucratividade da empresa.

O setor de vendas tem uma importante função na empresa: colocar os produtos/serviços produzidos pela empresa no mercado de clientes ou consumidores, satisfazendo as necessidades do mercado e alcançando os objetivos da empresa. (CHIAVENATO, 2004, p. 202).

Para a empresa alcançar seus objetivos de vendas, faz-se importante o cumprimento de sete etapas. As quatro primeiras são, sequencialmente: realização de uma Pesquisa de Mercado de Consumidores, para obtenção de informações sobre os clientes; desenvolvimento da Propaganda, com o objetivo de chamar a atenção do público para consumir o produto ou contratar o serviço prestado; venda propriamente dita, principal etapa do processo, quando o produto é repassado ao consumidor; e Promoção de Vendas, que procura acelerar a comercialização de determinado artigo (por sobra no estoque, data de vencimento próxima, concorrência forte, datas comemorativas, entre outras razões).

As três últimas etapas compreendem, respectivamente, a elaboração dos Canais de Distribuição, que podem ser em contato direto com os clientes ou com o envolvimento de terceiros, através dos quais o produto chega ao consumidor; o Merchandising, momento em que o artigo ganha personalidade e passa a ser reconhecido imediatamente pelos consumidores (identidade visual da mercadoria) e,

por fim, o Pós-Venda, também denominado atendimento ao consumidor, que consiste em atender às necessidades do cliente após a aquisição do produto. Nessa fase, o consumidor recebe a devida assistência caso tenha problemas com o item comprado. As empresas bem-sucedidas são orientadas para o cliente. O valor dominante é a satisfação do cliente, seja por meio de um excelente serviço ou da inovação do produto (CHIAVENATO, 2014, p. 560). O correto cumprimento dessas sete etapas, portanto, faz com que o processo de vendas seja realizado com sucesso e o cliente se sinta satisfeito com o produto ou serviço adquirido.

1.5.6 Empreendedorismo

Entendido como um identificador de oportunidades e operador de negócios, o empreendedor é uma das forças-motrizes da economia atual. Sua função é, principalmente, perceber as brechas abertas pelas condições socioeconômicas do meio em que está inserido e aproveitá-las, assumindo riscos de forma consciente e planejada a fim de desenvolver plenamente sua empresa. No entanto, o espírito empreendedor abrange, além dos que abrem seus próprios negócios, também os colaboradores de organizações que, apesar de não exercerem funções de gestão, se preocupam em contrair riscos e inovar constantemente. Em suma, essas pessoas são trabalhadores que comuns que concedem empregos, se modernizam e impulsionam o crescimento econômico da coletividade.

Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento. (CHIAVENATO, 2007, p. 4).

Os estudos sobre empreendedorismo iniciaram-se entre os séculos XVIII e XIX, com as reflexões de pensadores liberais acerca do tema. Estes argumentavam que a ação da economia era refletida pelas forças do mercado e da concorrência. Cantillon (1755) associava o empreendedor ao risco, à inovação e ao lucro. Posteriormente, no século XX, Weber versou sobre o empreendedor em sua obra e cooperou para o entendimento deste em duas frentes: primeiramente, observou a relevante

transformação de atitude rumo ao empreendedorismo, ocorrida no ocidente pós-reforma. Além disso, analisou o modo como a instrução religiosa contribuiu para a formação de um imaginário positivo acerca de ganhar dinheiro e trabalhar. Em seguida, os behavioristas buscaram traçar um perfil comportamental do empreendedor, dando os primeiros passos para o entendimento do espírito deste tipo de profissional. Por fim, na atualidade o empreendedorismo é reconhecido por sua relevância no desenvolvimento econômico de múltiplas nações e, mais do que isso, é melhor compreendido e praticado entre leigos de todo o mundo, graças aos avanços no ensino e produção de conteúdo sobre o assunto.

O empreendedorismo está no cerne da retomada econômica pós-pandemia, especialmente no Brasil, sendo essencial para o sustento de milhares de famílias que tiveram de empreender por necessidade, acarretada pelo desemprego ou sub empregabilidade, bem como porta de entrada para inúmeros profissionais que, apesar de não terem sofrido com a redução de renda, buscaram mudar de ramo e se tornar proprietários de seus negócios. Assim, é refletida a importância do espírito empreendedor para a sociedade contemporânea, visto que essa atividade só é possível graças às mentes dotadas de características como uma ampla visão de mercado, propensão a assumir riscos, autoconfiança e necessidade de realização.

1.5.7 Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico, em síntese, é o manual de um negócio, o guia que contém todas as previsões operacionais e de mercado que o empreendimento há de enfrentar por certo período. Questões referentes à existência do negócio, produtos/serviços oferecidos, público-alvo, entre outras devem ser respondidas durante a criação do planejamento, para que seja possível identificar as necessidades da organização e fazer previsões contábeis e mercadológicas a partir desses dados. Assim, a elaboração de um plano de negócio é fundamental para a compreensão da viabilidade econômica de uma empresa, visto que este possui informações que norteiam o empreendedor e o auxiliam na tomada de decisões. A ausência ou má realização desse planejamento é a causa do declínio de inúmeras empresas que, apesar de munidas com a persistência de seus proprietários, não estão preparadas para resistir ante as adversidades do mercado.

Não são raros os casos de insucesso de pessoas que, cheias de boa intenção e impulso, investem seus recursos em um negócio, sem fazer os cálculos necessários de projeção e estudo de mercado, e acabam se defrontando com inúmeros problemas que só serão vistos quando a atividade começa efetivamente a ser executada. (MOREIRA, 2007, p. 16).

Essa estratégia relaciona-se diretamente aos objetivos organizacionais de médio e longo prazo e dela decorram ações operacionais (fluxo de caixa, plano de manutenção, plano de treinamento) e táticas (finanças, marketing, produção, etc.) que, articuladas, desempenham um papel essencial no desenvolvimento de um bom negócio. O principal objetivo do planejamento é maximizar os resultados e minimizar as deficiências da empresa, a fim de que esta resista e gere lucro no intervalo esperado. Além disso, é nessa fase que são aprimoradas a missão, visão e valores do negócio, definidos seus objetivos e metas e integrado o capital, fatores que servirão como mola propulsora para que a organização busque trabalhar com eficiência e máxima produtividade possível. Essa etapa da formação de uma empresa é crucial para determinar seu posterior sucesso ou fracasso.

O plano de negócios na realidade é uma composição de técnicas de administração e contabilidade, que nos permitem avaliar a gestão econômico-financeira do que nos propomos a fazer, de ordem que se minimizem as surpresas impostas pelo mercado e aumente a nossa possibilidade de conhecer os meandros do dia a dia. (MOREIRA, 2007, p. 19)

O Planejamento Estratégico auxilia as empresas na descoberta de seus pontos fortes e fracos, portanto deve ser construído segundo as necessidades de cada empreendimento, envolvendo todos os níveis da instituição e seus colaboradores. Um dos primeiros passos para a criação do plano consiste na identidade do negócio, por meio da missão, visão e valores. Em seguida, é realizado o estudo do ambiente em que a organização se encontra, com o emprego de ferramentas como a Análise SWOT (ou FOFA, em tradução livre), que reconhece as forças e fraquezas junto das principais oportunidades e ameaças presentes no ambiente interno e externo. A partir dos dados obtidos na análise, começa o processo de estabelecimento de objetivos e metas, que serão os guias para os planos de ação da empresa.

Com o intuito de indicar como cada área participa dos esforços para alcançar os objetivos definidos, é preciso traçar as estratégias com características gerais e específicas. As estratégias gerais irão direcionar o comportamento que toda a organização precisará adotar, ao passo que as específicas servirão para pautar cada setor organizacional. Posteriormente, o Planejamento Estratégico é colocado em prática. Nesse momento, todos os estudos e discussões saem do papel e se tornam ações efetivas que objetivam a conquista dos objetivos pré-determinados. O monitoramento é feito ao longo de todo o processo de execução, correspondendo ao controle do desempenho de funcionários/unidades e identificação de potenciais problemas que devam ser corrigidos.

Entretanto, a aplicação das técnicas programadas de modo isolado é insatisfatória, posto que sem constância os resultados não serão alcançados. Ademais, faz-se necessária a frequente revisão e manutenção do plano-mestre, a fim de torná-lo sempre atualizado à realidade do mercado e adequado às necessidades da empresa. Desse modo, entende-se que a organização estratégica de um empreendimento possibilita a este conhecer suas forças e fraquezas e, a partir disso, traçar métodos de aperfeiçoamento.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Caracterização do Município

A cidade de Guaratinguetá está localizada no estado de São Paulo, em uma área considerada privilegiada, visto que se situa próxima a relevantes portos (Santos - 244 km) e aeroportos (Guarulhos – 174 km), fato que beneficia as operações logísticas das empresas. Além disso, o município é socioeconomicamente bem-posicionado, estando entre São Paulo e Rio de Janeiro, as duas principais metrópoles do país. Cortada pelo Rio Paraíba do Sul e pela Rede Ferroviária Federal, a localidade se torna atrativa para as organizações que desejam instalar-se na região, contendo uma população estimada de 123.192 pessoas, sendo 95% da população residente na área urbana, com uma densidade demográfica de 149 habitantes/km.

Antes de se tornar de fato uma cidade, em 1844, Guaratinguetá teve seu início marcado por notáveis nomes do catolicismo, como Santo Antônio - padroeiro da cidade, Nossa Senhora da Conceição Aparecida - encontrada por pescadores no Rio Paraíba, e o primeiro santo brasileiro: Frei Antônio de Sant'Anna Galvão. Ademais,

outra importante figura para o município e para a história do Brasil foi o cidadão nato Francisco de Paula Rodrigues Alves, Presidente da República por dois mandatos. Em 1885, Guaratinguetá se destacou com o auge da produção cafeeira, e em 1887 foi evidenciada em razão da construção da Estrada de Ferro que conecta São Paulo ao Rio de Janeiro. Posteriormente, durante o século XX, a cidade teve um progresso em seu desenvolvimento socioeconômico devido ao estabelecimento de novas instituições como a Escola de Especialistas de Aeronáutica – EEAR, a UNESP – Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, a FATEC – Faculdade de Tecnologia, entre outras. Por fim, a cidade possui grande visibilidade na esfera turístico-religiosa e do agronegócio, figurando como a maior produtora de arroz do estado e como importante bacia leiteira.

O século XX, que presencia o esgotamento das terras, enxerga também os novos focos econômicos: pecuária extensiva, industrialização e fomento comercial. Emerge uma “nova” comunidade, com a Escola de Especialistas de Aeronáutica, [...] o campus da UNESP - Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, o Senac, a Fatec - Faculdade de Tecnologia e, mais recentemente no século XXI, o Centro Municipal de Ensino Profissionalizante (Prefeitura Municipal da Estância Turística de Guaratinguetá).

As atividades econômicas de Guaratinguetá, atualmente, giram em torno principalmente do turismo religioso, posto que a cidade detém o título de Estância Turística, da pecuária leiteira – há a presença de uma cooperativa agroindustrial no município – e dos setores de comércio e serviços, responsáveis pela maior parte das vagas de emprego abertas. Segundo dados do IBGE, em 2019 o PIB per capita do município totalizou quase 54 mil reais, figurando na posição 64 do ranking estadual e na oitava colocação da região imediata. Ainda de acordo com o Instituto, os rendimentos mensais dos trabalhadores guaratinguetaenses em 2020 correspondia a cerca de 3 salários mínimos. No mesmo ano, dos 123 mil habitantes da cidade, apenas 27,4% estavam ocupados profissionalmente, somando mais de 30 mil trabalhadores ativos. Além disso, conforme ranking publicado pela revista Exame em 2018, o município estava entre as 100 cidades brasileiras com melhor desenvolvimento econômico, ocupando a posição 37.

2.2 Descrição da Empresa

O Senhor Mayke Mancilia Cavalcante é o proprietário da M.R. Pinturas, empresa de serviços relacionados a obras e pinturas. Com 16 anos começou a atuar no ramo da pintura como funcionário ao longo de um ano e meio. Com quase 18 anos, o Senhor Mayke aceitou uma parceria com dois amigos que também atuavam na área e permaneceram juntos por três anos e meio. No entanto, o seu desejo por mais autonomia o levou a se separar e criar sua própria empresa, tendo aderido ao enquadramento tributário MEI no ano de 2017. Seus primeiros anos como empreendedor foram desafiadores pois seus clientes não confiavam na empresa pelo proprietário ser jovem e não possuir tantos anos de experiência. Além disso, ele não tinha maquinário próprio e precisou investir em equipamentos diferenciados para se sobressair no mercado.

Após um ano e meio da abertura da empresa, o Senhor Mayke consegue conquistar a confiança de seus clientes e se depara com a expansão da organização. Atualmente, a M.R. Pinturas se encontra no Município de Guaratinguetá, por se tratar de uma corporativa prestadora de serviços, ela não possui um ponto físico e as máquinas ficam guardadas com o proprietário. Além de atuar na sua cidade de origem, a empresa também atua em Lorena, Aparecida, Potim, Canas, Cachoeira Paulista e outros municípios da região do Vale do Paraíba. Seu público-alvo consiste em homens e mulheres com mais de 30 anos de idade, no entanto, uma das metas do proprietário é trabalhar majoritariamente prestando serviços para pessoas jurídicas.

Graças a expansão da empresa, o proprietário passou a contratar funcionários responsáveis por tarefas como lixamento e pintura, sendo realizado um treinamento básico com aqueles colaboradores que não possuem experiência. Eles são contratados por meio de acordo tácito e a quantidade de funcionários contratados pode variar de acordo com a época do ano e a demanda, sendo os últimos meses do ano os mais movimentados da empresa, onde há maior demanda por serviços. Seus principais concorrentes são trabalhadores autônomos atuantes na área de reforma e pintura, desse modo o perfil dos concorrentes é similar ao da empresa M.R. Pinturas.

2.3 Descrição dos problemas

O planejamento estratégico é primordial para conhecer o ambiente externo e interno da empresa, acompanhar suas mudanças e buscar meios para que a

organização possa atuar da melhor maneira possível. Com o surgimento de dificuldades e problemas relacionados à diversas áreas da empresa é cada vez mais necessário a capacidade de inovar e trazer mudanças no planejamento da empresa. Portanto, a falta desse planejamento faz com que o empresário não conheça o seu empreendimento e não saiba a maneira certa de guiá-lo, conseqüentemente, esses empreendimentos não estarão preparados para o futuro. Na empresa M.R. Pinturas, nota-se a ausência da gestão estratégica, que resulta na inexistência de uma identidade forte de corporação, carência de conhecimento sobre o ambiente externo/interno do negócio e prejuízos financeiros causados pela ausência de organização das atividades empresariais.

Nas últimas décadas, o movimento empreendedor tem se intensificado cada vez mais no Brasil. Ser proprietário de uma empresa, ainda que um empreendimento menor, exige organização, planejamento e estratégia para sobreviver no mercado. No entanto, a inexperiência do empreendedor ou a falta de vivência gerencial pode dificultar as atividades organizacionais, podendo levar o negócio à falência. Saber separar assuntos pessoais e profissionais é um dos principais determinantes do sucesso de uma organização. Todavia, ao analisar as atividades da M.R. Pinturas nota-se que a falta de auxílio e de educação empresarial causa a mistura entre os assuntos pessoais do Sr. Mayke e os assuntos da instituição.

Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento. (CHIAVENATO, 2007, p. 4)

Em um mercado de constante mudança e modernização, é essencial que as empresas estejam preparadas para diversas situações de risco, especialmente para as ameaças financeiras que são responsáveis pela falência de milhares de corporações todos os anos. Entretanto, a falta de planejamento para situações inesperadas da M.R se revela na ausência da correta estruturação do capital financeiro, confusão entre as contas pessoais e profissionais, carência de reserva para emergências e, por fim, dívida no cartão de crédito calculada em cerca de R\$19 mil causada pela desorganização entre as matérias de ordem civil e empresarial.

Outra área essencial para atividade institucional que demanda planejamento e organização é o marketing. Na M.R. Pinturas o marketing digital é um dos principais recursos utilizados para a atração e comunicação com os clientes e público-alvo. No entanto, pode-se perceber que a divulgação de seu trabalho nas redes sociais é feita em conjunto com a publicação de fotos de cunho pessoal do proprietário, fato que torna o perfil confuso e disfuncional. Segundo Chiavenato (2007), evitar e/ou neutralizar as ameaças e saber reconhecer e aproveitar as oportunidades do mercado é um dos grandes fatores que torna um negócio bem sucedido, logo a mistura entre os assuntos pessoais e profissionais acarreta grandes ameaças para o negócio, e é necessária a eliminação destas para que a atividade empresarial possa ocorrer de modo harmônico.

Responsável por fornecer suporte ao empresário enquanto pessoa física e jurídica, o conhecimento de finanças é essencial para as operações de uma instituição, pois mostra os caminhos para controlar e liderar as ações empresariais que devem acontecer para atingir um objetivo ou meta. A partir disso, o êxito de uma entidade no quesito financeiro é influenciado pela experiência e conhecimento do proprietário sobre o assunto. Porém, uma das maiores dificuldades da empresa M.R. Pinturas consiste na falta da organização financeira acarretada pela deficiência de preparo e entendimento sobre os recursos monetários da organização.

Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos – financeiros ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles realizam as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa. (GITMAN, 2010, p. 5)

Uma das principais consequências da escassez de compreensão financeira é a desordem entre as contas pessoais e jurídicas do empresário, levando-o à aquisição de dívidas, atraso no pagamento de impostos e retirada dos recursos financeiros da corporação para a resolução de problemas pessoais. Com os atrasos e a falta de preparo e planejamento financeiro as obrigações a curto prazo ficam comprometidas e passam a afetar de maneira negativa os planos a longo prazo da empresa. Por conseguinte, a ausência do planejamento financeiro faz com que o empresário não

tenha recursos suficientes para investir em metas, objetivos e melhorias da corporação.

Da mesma forma, a personalidade corporativa faz-se imprescindível no tocante ao estabelecimento de normas de conduta interna, planos de ação e consolidação da empresa no mercado. Em vista disso, a ausência de uma plena compreensão da identidade organizacional acarreta uma série de entraves ao desenvolvimento de atividades do cotidiano empresarial, tornando os objetivos e metas confusos e as operações desconexas. Além disso, o recorrente equívoco entre os conceitos de identidade e marca institucional ocasiona um enfoque dos gestores no âmbito gráfico. Entretanto, esta é somente uma peça dentro da engrenagem denominada individualidade corporativa.

Como alude Fascioni (2010), as particularidades organizacionais refletem a empresa em seu estado genuíno. Esta é munida de atributos essenciais (princípios que regem a conduta da empresa e fazem com que ela seja única e reconhecida) e acidentais (uma expressão complementar do empreendimento ante o mercado, mas que não é a identidade propriamente dita – como o logotipo), dos quais depende diretamente para pautar seu progresso. Inclusive, a periodicidade das mudanças nos atributos acidentais está diretamente ligada aos essenciais, visto que se o negócio adota uma postura conservadora, as manifestações tangíveis de sua identidade sofrerão poucas alterações, ao passo que, se o empreendimento é mais inovador, possivelmente ocorrerão frequentes modificações nas demonstrações de sua personalidade institucional.

Embora seja essencial, o lucro deve ser percebido como resultado de desempenho, consequência direta das ações iniciais do projeto que definem o empreendimento, sua missão e visão estratégica. Nesse sentido, o incorreto delineamento, por parte da M.R. Pinturas, da missão, visão e valores torna-se nocivo ao progresso corporativo, já que deixa uma lacuna sobre os motivos de atuação da empresa e seus intentos. A fixação dessas ideias contribui para o bom desenvolvimento dos métodos de publicidade e propaganda, concorrência, treinamento de pessoal, entre outros pontos evidentes ao público extraorganizacional, e é essencial para que o empreendimento pautar seus objetivos e metas em pilares conhecidos e entendidos por seus colaboradores.

Quanto à concorrência, a que foi observada na M.R. Pinturas adequa-se como direta, integrada por trabalhadores autônomos do setor de pintura, assemelhando-se ao modo de atuação da empresa analisada. No entanto, o proprietário da M.R não possui um profundo conhecimento sobre os concorrentes e suas estratégias, fato que provoca implicações negativas como a falta de referenciais próximos na hora de estabelecer planos internos e o desalinhamento da corporação ante as tendências de mercado. Assim, existe a iminente necessidade de realizar um estudo de mercado, a fim de sanar os efeitos negativos ocasionados por esse dessaber e conduzir o negócio a um cenário de competitividade equilibrada.

Por fim, os consumidores, a quem os serviços são prestados e de quem se recebe feedbacks. No caso da M.R Pinturas, o público-alvo é composto, majoritariamente, por pessoas físicas a partir dos trinta anos. Contudo, um dos objetivos do senhor Mayke é tornar a empresa prestadora de serviços a grandes corporações. Para tanto, o desconhecimento do mercado local e suas demandas é prejudicial, pois impossibilita o assentamento de métodos para suprir essas demandas e conquistar esse segmento de mercado. Os clientes precisam se sentir seguros ao fechar um contrato de prestação de serviço, situação que corrobora a necessidade de estabelecer uma identidade corporativa sólida e que denote credibilidade.

Em um mercado mundial em que certificações que qualidade na produção se tornaram prerrogativa básica para competir e no qual produtos se assemelham cada vez mais, a credibilidade se torna o diferencial competitivo por excelência. (LUCAS, 2004, p.23)

Segundo o exposto, a inexistência de uma personalidade corporativa bem definida na empresa M.R. Pinturas é um dos principais obstáculos encontrados em seu processo evolutivo. Em atividade há cinco anos, o referido negócio não possui uma identidade bem trabalhada, sendo carente das concepções de missão, visão e valores, e detentor de metas mal organizadas. O proprietário tem como um dos objetivos principais migrar do atendimento predominante a pessoas físicas para a prestação de serviços a corporações, mas não consegue fixar metas a curto, médio e longo prazo para alcançar este propósito, deixando-o no âmbito dos desejos sem tirá-lo do papel. Logo, entende-se que a não definição de uma individualidade corporativa para o negócio ocasiona uma limitação do campo de atuação, que, por sua vez, faz

com que o empreendedor deixe de aumentar seus lucros e consolidar a empresa no mercado local.

Equitativamente, a gestão financeira é essencial ao bom funcionamento de uma instituição, sendo seus administradores responsáveis por toda a movimentação do capital empresarial, seja ele grande ou pequeno. Graças a crescente expansão do mercado, os administradores financeiros estão cada vez mais imersos na tomada de decisões e na aplicação de estratégias de negócios, através de atividades como a avaliação das demonstrações contábeis e reunião de dados que se relacionem aos recursos financeiros. Ao realizar entrevistas com o proprietário, percebeu-se que uma das principais dificuldades encontradas na M.R Pinturas é a ausência de gestão financeira, causada, principalmente, pela falta de planejamento e organização no que se refere às despesas e receitas organizacionais, que acarreta gastos desnecessários e acúmulo de dívidas.

O administrador financeiro, por outro lado, enfatiza os fluxos de caixa, as entradas e saídas de dinheiro. Ele mantém a empresa solvente, planejando os fluxos de caixa necessários para que ela honre suas obrigações e adquira os ativos necessários para realizar suas metas. O administrador financeiro aplica este regime de caixa para reconhecer as receitas e despesas apenas quando das entradas e saídas efetivas de caixa. (GITMAN, 2010, p. 10)

O principal impacto ocasionado por essa dificuldade é a incapacidade que a empresa possui em calcular e interpretar as informações financeiras para a tomada de decisões, fato que leva o empresário ao aumento das contas e a uma condição de despreparo ante eventuais problemas que necessitem de uma solução monetária. Outra consequência da má gestão do capital está relacionada à manutenção do estoque de matérias-primas e de ferramentas de trabalho; sem os recursos necessários, torna-se inviável a compra de materiais de boa qualidade, resultando em perda de clientes. Assim, o empreendimento não possui meios financeiros para atingir suas metas e objetivos, o que resulta em uma corporação ultrapassada.

Um aspecto que serve de atrativo para os consumidores são as vantagens oferecidas pela empresa no ato de sua contratação, expressos na qualidade ou melhor preço. No entanto, para que esses benefícios sejam propostos, é necessário que o negócio esteja preparado financeiramente. Independentemente de seus lucros

ou prejuízos, cada empresa precisa ter fluxo de caixa suficiente para atender suas obrigações à medida que se tornam devidas (Gitman, 2010, p. 10). Desse modo, a política de créditos na M.R Pinturas também se torna inexecutável, já que sem o devido preparo a instituição não pode conceder descontos ou acordos quanto ao pagamento pelo serviço, acarretando uma possível perda de clientes. Além disso, como consequência direta da problemática supracitada apresenta-se a questão dos impostos atrasados, bastante observados na empresa estudada.

Criado em 2008 pela Lei Complementar nº 128, o Microempreendedor Individual foi desenvolvido com o intuito de simplificar a formalização e regularização dos pequenos negócios, consistindo em um regime jurídico voltado para profissionais que sejam reconhecidos como pequenos empresários. O MEI permite que os microempreendedores sejam isentos de certos tributos federais, tendo como único imposto o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), que deve ser pago regularmente pelo empresário. Porém, durante as entrevistas com o senhor Mayke, percebeu-se que outro significativo problema da empresa é o atraso no pagamento do DAS.

Essencialmente pela má organização das contas devido à confusão do empresário entre assuntos particulares e referentes ao negócio, o proprietário já acumulou quase cinco anos de impostos não pagos, entrave agravado pela falta de educação financeira, que em momentos decisórios importantes como a contratação e/ou demissão de funcionários, aquisição de materiais/equipamentos e pagamento de contas faz com que o detentor não possua os dados relacionados ao fluxo de dinheiro da empresa. Dessa forma, o proprietário não consegue gerir a contabilidade organizacional de modo eficiente e eficaz, como também fica impossibilitado de cumprir seus intuitos organizacionais.

Segundo Bethlem (1987 apud Nepomuceno; Menezes; Moraes; Abrantes, 2016), a tomada de decisões se baseia em quatro mecanismos, sendo eles: aquisição de uma nova postura, determinação do que precisa ser feito, formulação de alternativas e, por fim, escolhas de alternativas mais adequadas. Entretanto, nota-se a ausência desses métodos por parte do senhor Mayke, visto que tal adversidade permanece no empreendimento. O proprietário não percebe e estuda os comportamentos que o prejudicam, bem como não compreende suas implicações para a empresa, não buscando, assim, meios para saná-los.

O acúmulo da dívida e a demora em quitá-la dificultam tanto o âmbito profissional do microempreendedor, a exemplo da impossibilidade de crédito bancário, incidência de juros e multas (que cresce diariamente após o vencimento), cancelamento do CNPJ em caso de não pagamento por 12 meses consecutivos e não-envio das declarações DASN e complicações na venda de produtos ou prestação de serviços para o Governo ou pessoas jurídicas; quanto sua esfera pessoal, com a perda de benefícios do INSS (aposentadoria, auxílio-doença, salário-maternidade, etc.), visto que um dos pré-requisitos para acessá-los é a frequência dos pagamentos.

A fim de mitigar os efeitos negativos desses atrasos contábeis, o senhor Mayke efetivou um acordo com o Governo com o propósito de regularizar sua situação ante os órgãos de fiscalização. Assim, foram firmadas sessenta parcelas de R\$ 125,00, que abrangem o período de 2017 a 2020. Entretanto, esse pacto não foi mantido, posto que o proprietário não deu continuidade aos pagamentos devido a aspectos como a desorganização e inexistência de instrução financeira. Conseqüentemente, segundo dados do Governo Federal, houve a rescisão do acordo e retorno do empreendedor à situação de inadimplência frente à máquina pública.

Todas as estratégias e inteligências competitivas empresariais, à vista das concessões em massa transcorridas no meio tecnológico, centram-se no marketing, objetivando uma maior harmonização da área aos anseios e imposições instituídas pelo mercado. O papel dos profissionais de marketing é guiar os clientes por sua jornada desde o estágio de assimilação até se tornarem advogados (defensores ou embaixadores) da marca (KARTAJAYA, KOTLER, SETIAWAN, 2017, p. 11). Contudo, adicionalmente às problemáticas acima mencionadas, constatou-se, ainda, como caso de estudo, déficit quanto ao marketing digital da única mídia social a qual o proprietário optou por integrar, a rede Instagram.

A análise do perfil evidencia uma configuração incompleta dos dados referentes à apresentação e funcionalidade da figura jurídica, assim como a descabida caracterização de sua imagem, exibida como a versão digitalizada de um cartão de visitas. Pertinentes à frequência irregular de publicações frente aos dois anos de adesão, ressalta-se a usualidade de uma longa temporada de inatividade seguida da difusão excedente de conteúdo, designado a caráter informal e repetitivo, em função da exposição de sua vida privada e utilização excessiva do recurso Reels, adicionada a ausência de comunicabilidade para com seus seguidores.

A forma como os seus potenciais clientes interagem com os seus conteúdos determina parte do valor da sua marca. Conteúdos altamente relevantes geram uma maior interação, enquanto conteúdos menos interessantes levam a uma menor interação e, naturalmente, a uma menor amplificação nas redes sociais. (FAUSTINO, 2019, p. 36)

São agentes determinantes de tamanha posição desvantajosa a carência de domínio no tocante à esfera profissional do aplicativo, às numerosas ferramentas de análise, promoção e conteúdo disponibilizadas gratuitamente, mas ainda assim desconsideradas ao próprio favor, e à consciência e atitude que compõem o perfil consumista. Conforme Munhoz (2020), o cliente vincula a solução de seus problemas à empresa cuja demonstração de compreensão mostra-se mais atrativa, levando-o à atribuição de confiança e à efetivação da compra ou contratação de serviço. Contraposto ao intento da M.R. Pinturas, sua respectiva insciência no que tange ao comportamento de seu público, tal qual suas expectativas e aspirações, fomenta postagens inconsistentes, que inibem o potencial desenvolvimento de um vínculo afetivo entre cliente e empresa.

Como efeitos danosos ao cenário que se apresenta, manifestam-se o aspecto débil de engajamento no alcance de notoriedade perante o público-alvo, uma vez não suficientemente instigada sua atenção, lançando-o à necessidade inconsciente de interação, estimulada pelo julgamento de utilidade e/ou pelo ato de identificação ao que lhe é exposto. Ainda no que se refere a Munhoz (2020), os brasileiros constituem o segundo maior número de adeptos à mídia, tornando-a uma das opções mais oportunas ao engrandecimento do negócio. Lamentavelmente, esta não é usufruída pelo empreendedor, dada sua dificuldade no ganho de visibilidade ao contexto de crescimento orgânico não incorporado às práticas de efeitos relativamente mais instantâneos, promovendo o retardo pessoal ao passo que a concorrência se ressalta, bem como o comprometimento financeiro que se revela diante da estagnação do número de contratações de seus serviços.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

A rotina e evolução organizacional se estruturam, primordialmente, a partir de três princípios: missão, isto é, motivos para a existência da empresa e suas finalidades; visão, agrupamento das intenções do empreendedor para o futuro do negócio; e valores, premissas que norteiam as operações corporativas. Estas são as bases para o estabelecimento de metas de ações e estratégias de mercado e, portanto, fundamentais para o desenvolvimento empresarial, uma vez que sua ausência acarreta as problemáticas anteriormente citadas, como a carência de identidade corporativa, desordem nas atividades e o desconhecimento acerca do mercado local e sua influência intraorganizacional.

A intenção estratégica da organização é constituída por seus propósitos, das competências essenciais para que possa trilhar seu destino e de sua ideologia central, que é o conjunto de princípios e valores que dão os limites da ação da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 52)

Como forma de sanar essas adversidades, o grupo, em consonância com a M.R. Pinturas, elaborou sua missão, prestar serviços de qualidade e fidelizar a clientela; visão, alcançar novos públicos e aperfeiçoar frequentemente as técnicas de trabalho; e valores, credibilidade e zelo com as obras executadas; tendo em vista as particularidades e propósitos do empreendimento, bem como analisando fatores internos e externos a fim de fazer a melhor síntese possível dos conceitos mencionados. Além disso, estabeleceu-se o objetivo principal da organização, migrar para a prestação majoritária de serviços à corporações, em harmonia com o exposto pelo proprietário.

Por meio desses elementos, foram elaborados métodos que visam a reformulação do marketing e publicidade da M.R. Pinturas, como também uma reestruturação financeira e operacional, baseadas na análise de ambiente executada com o auxílio da matriz SWOT (FOFA – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, em livre tradução para a língua portuguesa – vide apêndice A). Levando em conta as percepções obtidas com o referido estudo, produziram-se inovações no que tange à identidade visual da empresa, com um novo logotipo; comunicabilidade ante os

consumidores, com um aperfeiçoamento das redes sociais; e organização financeira, através do livro caixa e fluxo de caixa; que posteriormente serão mais bem elucidadas.

Percebe-se como concorrente direta da M.R. Pinturas a prestadora de serviços Soncini Pinturas, criada e gerida por um antigo sócio do senhor Mayke. Além de pertencerem ao mesmo ramo de negócio, a concorrência observada nivela-se à M.R. Pinturas no que concerne a estratégias publicitárias mal desenvolvidas e pouco recorrentes, e também no tocante a um marketing ineficiente. Consequentemente, o alcance de público do adversário de mercado torna-se parecido com o da empresa em estudo, posto que ambos carecem de um pleno entendimento acerca do mercado local e dos métodos para atingi-lo. Quanto às finanças, não foi mensurada com profundidade a saúde pecuniária da concorrência, uma vez que essa tarefa exigiria maior tempo para análises e relatórios. Contudo, por meio dos dados pré-conhecidos é possível interpretar que o controle monetário da concorrência se assemelha ao da M.R. Pinturas, pelo fato de aquela ser também composta por um profissional autônomo que conta com um pequeno time de colaboradores e, portanto, deve possuir gastos similares.

Entendido como o conjunto de estratégias de marketing empregadas no meio virtual, o marketing digital visa a promoção, nas mídias sociais, dos produtos e/ou serviços ofertados pela empresa, por meio de canais como sites, blogs, redes sociais, aplicativos, podcasts, entre outras plataformas. Seu desenvolvimento é essencial para a afirmação do negócio no mercado, posto que a contemporaneidade é, cada vez mais, digitalizada. Além disso, essa existência virtual é relevante para a ampliação do alcance de público das empresas, já que somente com uma postagem é possível atingir o âmbito global. Em teoria, o marketing digital não existe. O que existe é a aplicação dos conceitos de marketing tradicional e de marketing de relacionamentos aos meios digitais disponíveis hoje em dia (FAUSTINO, 2019, p. 16).

O logotipo é considerado a marca registrada do negócio, ou seja, faz parte da construção visual, sendo de extrema importância para a criação de um relacionamento empresa-cliente. Possuir um logotipo é fundamental para a ascensão da empresa ante o mercado consumidor, especialmente na internet, onde a identidade visual se faz altamente presente e relevante na conquista de uma maior clientela. É essencial que a logo remeta ao segmento do negócio, sendo necessário o estudo de mercado para a elaboração desta. Com o intuito de aprimorar o Instagram do negócio, a equipe criou

um novo logotipo (vide apêndice B), incluindo neste o nome da organização e identificando seu ramo de negócio através de elementos não verbais.

Outro revés encontrado na empresa do senhor Mayke é com relação ao seu marketing nas redes sociais. Sua atividade no Instagram é ineficiente, não atingindo seu nicho de mercado. Ademais, não há um cronograma de postagens e ocorre a mistura de sua conta pessoal com a profissional, afetando, assim, o desempenho e a divulgação de seu empreendimento. Da mesma forma, a inexistência de uma conta no Facebook implica negativamente na divulgação do negócio, visto que o público lá presente condiz com o perfil de consumidor da M.R. Pinturas. Este fato ocasiona uma menor abrangência do negócio, que se restringe aos contatos boca a boca e ao público detectado no Instagram.

Assim, a proposta de solução elaborada pela equipe para o senhor Mayke se aplica a ambas as problemáticas, e sintetiza-se no aprimoramento de sua conta no Instagram, eliminando as confusões entre conteúdos pessoais e profissionais. A ideia central é elaborar um cronograma de postagens (vide apêndice C), com datas de publicações, utilizando diferentes ferramentas do aplicativo (feed, reels, igtv, stories, entre outros.), ato que acarretará uma maior interação com os consumidores; organizar a biografia, incluindo apenas dados pertinentes à empresa, como seu proprietário, finalidade, localização e contatos, buscando a proximidade e confiança dos clientes, fato que aumenta seu engajamento (Apêndice D).

De modo complementar, outra proposta é a criação de uma conta no Facebook, pautada nos mesmos parâmetros do Instagram, mas adaptada às particularidades do referido aplicativo (vide apêndice E). O investimento em outra rede social específica para o empreendimento promove consequências positivas, dentre elas o aumento da procura dos consumidores pelo serviço prestado; ampliação da credibilidade do negócio e melhoria da imagem da organização. Adicionalmente, esse investimento traz a proximidade com o público, que é responsável pela propagação da empresa. A plataforma de anúncios do Facebook é hoje a melhor do gênero em redes sociais do mercado e uma oportunidade incrível para amplificar a comunicação do seu negócio ou produto, por um custo totalmente marginal (FAUSTINO, 2019, p. 106). Neste contexto, o desenvolvimento de uma conta no Facebook ocasionará a obtenção de um maior público, sem que haja custos extraordinários.

Ademais, uma sugestão extra da equipe é o desenvolvimento de uma conta comercial no aplicativo WhatsApp, a fim de facilitar o contato entre prestador e clientela (vide apêndice F). A referida ideia beneficiará o empreendimento no sentido de tornar as comunicações organização-cliente mais próximas, ágeis e profundas, posto que através desta rede social o consumidor poderá obter maiores dados acerca dos serviços prestados, preços, disponibilidade do proprietário, dentre outras informações relevantes no tocante ao fechamento de novos contratos por parte da M.R. Pinturas. Além disso, a implementação desta mídia social contribuirá para a manutenção da imagem de segurança que a empresa deseja transparecer, uma vez que este será um meio complementar de compreensão sobre a organização.

Responsável por possibilitar e facilitar a coordenação e o controle das ações da empresa, o planejamento financeiro é essencial para o alcance das metas e objetivos da organização. A execução desse planejamento começa com os planos financeiros a longo prazo, que juntamente com os planos de produção e de marketing consistem em uma estratégia integrada para o cumprimento das metas da empresa. A partir disso, são definidas as ações a curto prazo, a começar pelos planos de produção que estimarão os prazos necessários para a produção e os custos para a concretização desse processo. A realização da projeção de vendas também é uma medida a curto prazo que oferece inúmeros benefícios para a organização financeira e é essencial para que a empresa possa se planejar para todas as dificuldades que podem surgir.

Com base na projeção de vendas, o administrador financeiro estima os fluxos de caixa mensais decorrentes das vendas previstas e dos desembolsos ligados à produção, aos estoques e às vendas [...] Na prática, a obtenção de dados confiáveis é o aspecto mais complicado da projeção. (GITMAN, 2010, P. 108)

A projeção de vendas é feita a partir de uma análise de dados externos, internos ou uma combinação deles. A previsão externa baseia-se nas vendas da empresa e em fatores externos importantes, como a média de renda dos consumidores, construção de obras na cidade, últimas tendências da área e outros fatores que possam influenciar nas vendas da M.R. Pinturas. A previsão interna leva em consideração a quantidade de vendas e suas especificidades. No caso da M.R.

Pinturas, deve-se levar em consideração quais foram os serviços mais prestados nos últimos meses (pintura, conserto, entre outros), os materiais mais utilizados e que tiveram mais preferência, entre outras informações. Essa projeção de vendas pode ser feita pelo proprietário da M.R. Pinturas periodicamente para que assim a previsão das atividades empresariais facilite a organização das finanças empresariais.

A escrituração é uma das técnicas utilizadas pela contabilidade para registrar os fatos administrativos que acontecem no ambiente empresarial de forma cronológica, sendo essencial para fornecer informações sobre o patrimônio e suas variações durante um período. Independente do porte ou da natureza do empreendimento, todas as empresas necessitam manter a escrituração contábil completa para gerenciar e controlar adequadamente os seus negócios. Além disso, a escrituração pode ser praticada de diversas maneiras, como: manual (através de manuscritos em cadernos), maquinizada (realizada em documentos no computador e eletrônica (utilizando programas de computador).

A legislação brasileira dispensa o MEI de efetuar as escriturações contábeis obrigatórias, no entanto, segundo Silva (2002, p. 23) “Uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento”. Visto a dificuldade do senhor Mayke em organizar e manter o controle das suas contas empresariais é recomendado que ele faça o registro contábil através do Livro Caixa, que facilita a compreensão de todas as entradas e saídas da empresa. Nele todas as transações são registradas cronologicamente facilitando o controle de dados da empresa e a organização das finanças para os próximos dias, semanas ou meses.

O registro pode ser feito de forma manuscrita ou digital, no entanto, visto que o senhor Mayke nunca fez um registro contábil e tem uma rotina atarefada, recomenda-se que ele mantenha o Livro Caixa manuscrito nos primeiros meses. Para que o controle das finanças seja facilitado, recomenda-se que o senhor Mayke preencha o Livro Caixa diariamente. Para o registro na folha (vide apêndice G) é necessário inserir a data em que ocorreu a movimentação financeira, o histórico (referente ao objetivo da transação), as entradas, saídas e o saldo final. Após o encerramento do mês deve-se transcrever as informações do Livro Caixa para o Fluxo de Caixa. Desse modo, o proprietário consegue fazer balanços mensais e anuais, facilitando a análise financeira e fornecendo um feedback sobre os meses ou ano.

O mercado financeiro vem sofrendo grandes transformações e para que a instituição tenha prosperidade é necessário competências e habilidades na gestão, com o intuito de auxiliar para que não afete suas metas ou objetivos, por exemplo. O fluxo de caixa é uma ferramenta financeira que busca trazer para a organização facilidade e controle determinando a disponibilidade de recursos presentes, fiscalizando os registros de entrada e saída de dinheiro em determinado período, visando a análise, o controle e essencialmente o planejamento, das despesas e receitas, devendo ser atualizado frequentemente pois é essencial na tomada de decisões.

O fluxo de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá recursos suficientes para sustentar as operações ou quando haverá necessidade de financiamentos bancários. Empresas que necessitam continuamente de empréstimos de última hora poderão se deparar com dificuldade de encontrar bancos que as financiem. (GITMAN, 1997 p. 586)

A administração financeira é essencial e deve estar presente em toda e qualquer organização independentemente de seu porte; com isso o fluxo de caixa é de grande importância, pois seu objetivo é minimizar eventuais contratemplos como a falta de planejamento. Assim, ele auxilia na tomada de decisões, visto que determina qual é o melhor período para a compra ou venda, releva os momentos em que o caixa pode apresentar escassez ou sobras, desse modo torna-se possível para o gestor determinar qual é a ocasião mais favorável para atribuir e obter novos recursos à vista disso os resultados financeiros se tornam mais visíveis.

Com base nos problemas enfrentados pelo senhor Mayke no que diz respeito à gestão financeira, será apresentado como solução que o mesmo efetue de forma correta a realização do livro caixa e posteriormente transcreva as informações obtidas no livro para a planilha do fluxo de caixa, o qual corresponde à movimentação das entradas e saídas de recursos financeiros. No final do mês ocorre o fechamento deste fluxo e a somatória das despesas e receitas, no caso do número de entradas for maior que o da saída, o saldo da organização é positivo, no entanto se a saída for superior à entrada o resultado se torna negativo.

Em função da confusão das contas profissionais e pessoais do negócio, o proprietário não consegue se organizar e realizar corretamente o pró-labore, parcela dos rendimentos que é distribuída entre os sócios de uma organização, devido ao desenvolvimento das atividades empresariais. Apesar de ser MEI, essa remuneração pode e deve fazer parte da rotina contábil, o microempreendedor precisa apenas se atentar aos critérios, pois o pró-labore é essencial para o controle financeiro. Quando o empresário segue as orientações, ele cumpre com as suas obrigações e gera dinheiro para futuras aplicações financeiras.

Como investimento, a empresa tem que dar retorno (criar valor para o acionista). Esse retorno, consubstanciado em mais dinheiro no futuro do que aquele investido no passado, tem que cobrir todos os custos para gerá-lo e remunerar o investidor pelos riscos que [...] são maiores do que os dois investimentos disponíveis no mercado financeiro. (NOGUEIRA; ACKEL; TRAJANO, 2021, p. 34)

Os critérios a serem considerados, são os seguintes : o valor da parcela não pode ser inferior ao salário-mínimo, nem ultrapassar R\$ 6.750,00 ao mês, pois o máximo do faturamento anual do MEI é R\$ 81.000,00. Portanto, temos que para calcular o pró-labore é preciso ser feita uma análise fiel do quanto é gasto para manter o negócio funcionando, atentando-se a contribuição mensal do DAS. Assim, o proprietário pode realizar o DRE (Demonstração de Resultado do Exercício), o qual apresentará o total de despesas, receitas e custos que a empresa possui mensalmente. Após contabilizar o lucro líquido do exercício, ele consegue estipular uma porcentagem sem que haja problemas, visto que o pró-labore é um gasto para empresa. Isso significa que, depois, esse valor precisa ser acrescentado nas despesas operacionais para saber o lucro real da empresa (vide no apêndice I).

Com o objetivo de tentar resolver o atraso do pagamento do DAS e a rescisão do contrato, o qual foi feito em 2020 para converter essa situação, o grupo analisou e estudou a possibilidade de um novo acordo. Segundo o Governo, é possível fazer um novo contrato para parcelar as dívidas do MEI, isso porque o contribuinte pode negociar uma vez por ano. Portanto, para realizar essa negociação é preciso acessar o site (www.gov.br) e procurar por parcelar dívidas do MEI, esta página irá esclarecer as dúvidas frequentes como também fornecer as etapas para a realização deste serviço (vide no anexo A). Através desse novo contrato e do planejamento financeiro,

o senhor Mayke consegue: gerir a contabilidade empresarial de forma eficiente e eficaz; realizar empréstimos bancários; vender produtos ou prestar serviços para o Governo e Pessoas Jurídicas; e gozar dos benefícios do INSS.

CONCLUSÃO

O objeto de estudo deste trabalho foi a empresa M.R. Pinturas, prestadora de serviços relacionados à pintura e outras obras localizada na cidade de Guaratinguetá. Ao longo das entrevistas com o proprietário, o grupo percebeu que o empreendimento possuía diversas dificuldades relacionadas à organização dos assuntos administrativos como finanças, redes sociais, metas, identidade corporativa, dentre outros temas. Portanto, ao longo do trabalho foram realizadas variadas pesquisas e estudos com o objetivo de compreender o cenário no qual a empresa está inserida e definir as melhores estratégias para que ela possa lidar e superar as adversidades enfrentadas.

No primeiro capítulo, discorreu-se sobre a presença da Administração ao longo da história humana e sua cronologia no Brasil, expondo suas transformações ao longo dos séculos até esta se tornar uma ciência e objeto de estudos na contemporaneidade. Ao longo do capítulo também foram explanados os diferentes conceitos da administração estabelecidos pelos mais importantes estudiosos da área. Para um aprofundamento nos estudos sobre a história da administração, foram abordadas as teorias administrativas mais relevantes para o trabalho, como a teoria clássica, teoria estruturalista, teoria comportamental, entre outras. Posteriormente, foram analisadas as diferentes áreas da administração, sendo a esfera do Planejamento Estratégico essencial para o entendimento dos próximos capítulos.

No capítulo seguinte, foi realizado um estudo sobre as características do município em que a empresa atua, tais como localização, história, economia e aspectos da população. Junto a isso, apresentou-se um breve histórico sobre a organização escolhida como objeto de estudo do trabalho e foram expostos pontos importantes acerca desta, como área de atuação, concorrentes, metas e funcionários. Por último, foram abordados os principais problemas do negócio, suas causas e a relação entre essas dificuldades e suas principais consequências para a atuação da empresa no mercado, baseado nos autores mais relevantes da área na qual os obstáculos se encontram.

Ao longo do capítulo três foram analisadas e definidas as propostas de solução para as problemáticas estabelecidas no capítulo anterior. A primeira delas, referente ao Planejamento Estratégico, sintetiza-se no estabelecimento de metas, estratégias

de mercado e construção de uma sólida identidade corporativa para a empresa. Em seguida, foram aprofundados os métodos de marketing que devem ser adotados para alcançar novos clientes por meio das redes sociais. Por fim, foram estabelecidas soluções para as dificuldades financeiras do empreendimento, sendo sugerida a elaboração de um planejamento financeiro, utilização do livro caixa e fluxo de caixa, acordo bancário para a quitação de uma dívida e auxílio no cálculo do pró-labore.

Através de nossas orientadoras, livros e conversações, conseguimos realizar um estudo aprofundado acerca da M.R. Pinturas e, a partir disso, propor soluções que possam auxiliá-la a empresa selecionada. Portanto, o grupo chega à conclusão de que o estudo e a prática da Administração no cotidiano profissional e pessoal são primordiais para que as atividades sejam executadas de forma harmônica e usual. Somado a isso, aprendemos que compreender o processo evolutivo dessa ciência (além de estudar suas áreas e vertentes) é necessário para entender o funcionamento do mercado em que estamos inseridos. Por fim, é válido ressaltar a importância da continuidade desse estudo e a aplicabilidade desse trabalho para a composição de outros estudos voltados ao tema.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico Para Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. 224 p.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004. 612 p.

BRASIL, Governo. **Parcelar dívidas do MEI**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/parcelar-imposto-mei>. Acessado em: 05 de outubro de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3ª edição. Barueri: Manoela, 2014. 384 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 513 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Vendas**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 167 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para criar e iniciar seu próprio negócio**. São Paulo: Saraiva, 2007. 281 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª edição. São Paulo: Editora Manole, 2014. 621 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Barueri: Manole, 2014. 496 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

COSTA, Marcos. **A História do Brasil Para Quem Tem Pressa**. Rio de Janeiro: Valentina, 2016. 173 p.

COTRIM, Gilberto. **História e Consciência do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 1996. 352 p.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998. 714 p.

FASCIONI, Lígia. **DNA Empresarial: Identidade Corporativa como Referência Estratégica**. São Paulo: Integrare Editora, 2017. 168 p.

FAUSTINO, Paulo. **Marketing Digital na Prática: Como Criar do Zero uma Estratégia de Marketing Digital para Promover Negócios ou Produtos**. São Paulo: DVS Editora, 2019. 256 p.

FAUSTO, Boris. **História Concisa do Brasil**. 1ª edição. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2001. 384 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 775 p.

GUARATINGUETÁ, Prefeitura Municipal da Estância Turística. **História**. Disponível em: <https://guaratingueta.sp.gov.br/a-cidade/>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

GUARATINGUETÁ, Prefeitura Municipal da Estância Turística. **Notícias**. Disponível em: <https://guaratingueta.sp.gov.br/guaratingueta-esta-entre-as-100-cidades-com-melhor-desenvolvimento-economico/>. Acessado em 01 de agosto de 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/guaratingueta/panorama/>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

KARTAJAYA, Hermawan; KOTLER, Philip; SETIAWAN, Ivan. **Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 257 p.

LUCAS, Luciane. **Com Credibilidade Não se Brinca! A Identidade Corporativa como Diferencial nos Negócios**. São Paulo: Summus Editorial, 2004. 226 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MCNEILLY, Mark. **Sun Tzu e a Arte dos Negócios**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 251 p.

MOREIRA, Heber Lavor. **Elaborando um Plano de Negócios sem Mistério**. Belém: Simplíssimo, 2017. 138 p.

MUNHOZ, Júlia. **Instagram para Negócios: Aprenda a Vender Todos os Dias Transformando seus Seguidores em Clientes**. São Paulo: DVS Editora, 2020. 126 p.

MUNICÍPIO, Meu. **Perfil do Município**. Disponível em: <https://meumunicipio.org.br/perfil-municipio/3518404-guaratingueta-sp/>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

NEPOMUCENO, Denise et al. **Ferramentas Estratégicas: Um Diferencial no Processo de Tomada de Decisão**. 2016.

NOGUEIRA, Cleiton; ACKEL, João Paulo El; TRAJANO, Luiza Helena. **Finanças para Empreendedores e Empresários: Como ter um negócio sustentável financeiramente**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Altas Book, 2021. 352 p.

OLIVO, Ana Maria; BOSCHILIA, Luiz. **Contabilidade Geral e Gerencial: Conceitos introdutórios para os Cursos Superiores de Tecnologia**. 1ª edição. Florianópolis: Publicações do IF-SC. 2012

RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos**. 1ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 552 p.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D; LAMB, Roberto. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9ª edição. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013. 782 p.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; SPARANO Tomás. **Administração de planejamento e planejamento estratégico**. 1ª edição. Curitiba: lbpex, 2007. 125 p.

SILVA, Daniel Salgueiro da, et al. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5ª edição. Brasília: CFC: SEBRAE, 2002. 136 p.

ANEXO A – Etapas para a realização do parcelamento e do acompanhamento de dívidas do MEI

☰ Serviços e Informações do Brasil O que você procura? 🔍

1 Solicitar parcelamento

Acesse o sistema e selecione os débitos para parcelar.

Em seguida, preencha as informações solicitadas e emita o DAS para pagar a primeira parcela.

CANAIS DE PRESTAÇÃO
<p>🖥 Web : Parcelamento - Microempreendedor Individual (Portal e-CAC)</p> <p>🖥 Web : Parcelamento - Microempreendedor Individual (Portal do Simples Nacional)</p>
TEMPO DE DURAÇÃO DA ETAPA
Atendimento imediato



☰ Serviços e Informações do Brasil O que você procura? 🔍

2 Acompanhar o parcelamento

Consulte o extrato do parcelamento e emita parcelas que não tenham sido debitadas em conta corrente, pelo próprio sistema.

O parcelamento será rescindido (cancelado), e os débitos serão enviados para inscrição em Dívida Ativa da União, quando faltar pagamento:

- de 3 (três) parcelas, seguidas ou não; ou
- última parcela, estando todas as demais pagas.

CANAIS DE PRESTAÇÃO
<p>🖥 Web : Parcelamento - Microempreendedor Individual (Portal e-CAC)</p> <p>🖥 Web : Parcelamento - Microempreendedor Individual (Portal do Simples Nacional)</p>
TEMPO DE DURAÇÃO DA ETAPA




APÊNDICE A – Análise SWOT da empresa M.R. Pinturas

FORÇAS	OPORTUNIDADES
Disponibilidade de locomoção, equipe formada, clientela estabelecida, consolidação no mercado e maquinário.	Acordo com o governo, reformulação das redes sociais.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Mistura do âmbito pessoal com o profissional, falta de organização e planejamento, desordem financeira, ausência de plano de marketing, desconhecimento acerca da concorrência e consumidores.	Mudanças na legislação, taxas de juros oscilantes, novas tendências de mercado.

APÊNDICE B – Logotipo



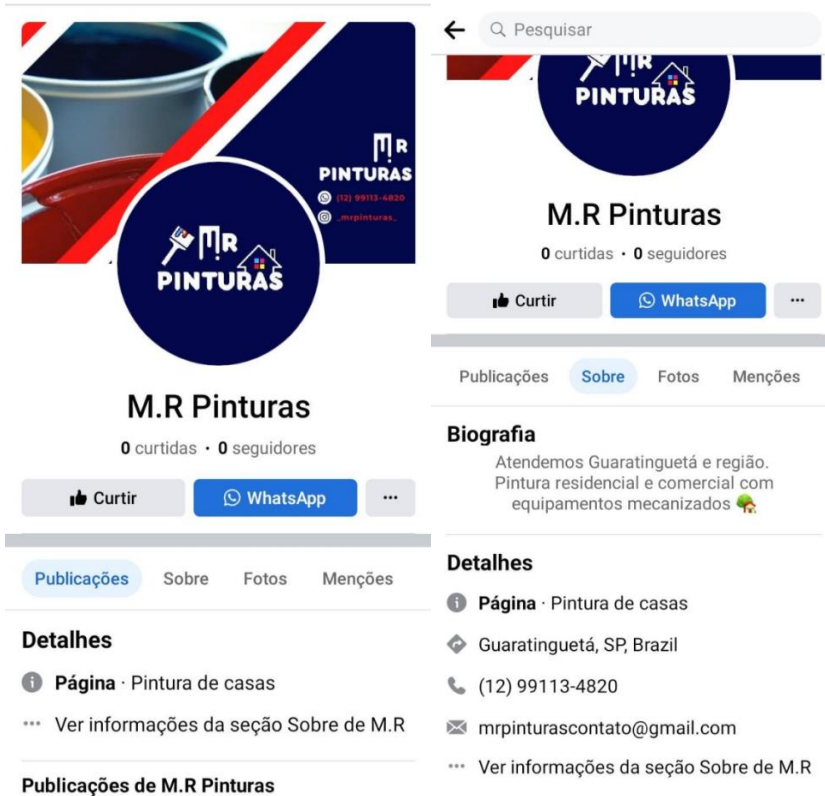
APÊNDICE C - Cronograma de Postagens

CRONOGRAMA DE POSTAGENS	
Semana 1	
Segunda-Feira (Instagram)	Stories dos bastidores do início da obra
Terça-Feira (Facebook)	Stories dos bastidores do início da obra
Quarta-Feira (Instagram)	Foto no feed sobre seus maquinários
Quinta-Feira (Facebook)	Foto no feed sobre seus maquinários
Sexta-Feira (Instagram)	Interação nos stories com enquetes
Sábado (Facebook)	Interação nos stories com enquetes
Semana 2	
Segunda-Feira (Instagram)	Vídeo no feed sobre tipos de textura que realiza
Terça-Feira (Facebook)	Vídeo no feed sobre tipos de textura que realiza
Quarta-Feira (Instagram)	Storie com selfie e frase que tenha relação com sua área
Quinta-Feira (Facebook)	Storie com selfie e frase que tenha relação com sua área
Sexta-Feira (Instagram + Facebook)	Responder seguidores
Sábado (Instagram + Facebook)	Foto/reels no feed do resultado do serviço iniciado

APÊNDICE D – Instagram



APÊNDICE E – Facebook



M.R Pinturas
0 curtidas · 0 seguidores

Curtir WhatsApp

Publicações Sobre Fotos Menções

Biografia
Atendemos Guaratinguetá e região.
Pintura residencial e comercial com equipamentos mecanizados 🏠

Detalhes

- 📍 **Página** · Pintura de casas
- 📍 Guaratinguetá, SP, Brazil
- ☎️ (12) 99113-4820
- ✉️ mrpinturascontato@gmail.com

Ver informações da seção Sobre de M.R

Publicações de M.R Pinturas

APÊNDICE F – WhatsApp



M.R Pinturas
Pintura de casas
Aberta até às 18:00

Ligar Compartilhar

Conta comercial ⓘ

- 🏠 Pintura residencial e comercial
- 🛠️ Equipamentos mecanizados
- 📍 Guaratinguetá e região
- 📞 WhatsApp e Facebook

Aberta agora 08:00 – 18:00

mrpinturascontato@gmail.com

Silenciar notificações

Notificações personalizadas

APÊNDICE I - Demonstração de resultado do exercício (DRE)

(Antes do pró-labore)

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO MENSAL			
1.	Receita operacional bruta	R\$	6.750,00
	Prestação de serviços	R\$	6.750,00
2.	Deduções e abatimentos	R\$	125,00
	Imposto (DAS)	R\$	125,00
3.	Receita operacional (1-2)	R\$	6.625,00
4.	Custo operacional	R\$	3.900,00
5.	Lucro bruto (3-4)	R\$	2.725,00
6.	Despesa operacional	R\$	930,00
7.	Lucro líquido do exercício (5-6)	R\$	1.795,00

(Depois do pró-labore)

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO MENSAL			
1.	Receita operacional bruta	R\$	6.750,00
	Prestação de serviços	R\$	6.750,00
2.	Deduções e abatimentos	R\$	125,00
	Imposto (DAS)	R\$	125,00
3.	Receita operacional (1-2)	R\$	6.625,00
4.	Custo operacional	R\$	3.900,00
5.	Lucro bruto (3-4)	R\$	2.725,00
6.	Despesa operacional	R\$	2.725,00
7.	Lucro líquido do exercício (5-6)	R\$	-