

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

Ana Beatriz Faria Moreira
Giovanna Chagas Pereira
Laísa Vitória Paula da Conceição
Maria Eduarda Ramos de Toledo
Mariana Cristina Rocha Pereira
Sara Carolayne de Souza

GESTÃO FINANCEIRA COMO PILAR PARA O SUCESSO DA
MUNDO KIDS BABY

Guaratinguetá-SP

2024

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

Ana Beatriz Faria Moreira
Giovanna Chagas Pereira
Laísa Vitória Paula da Conceição
Maria Eduarda Ramos de Toledo
Mariana Cristina Rocha Pereira
Sara Carolayne de Souza

GESTÃO FINANCEIRA COMO PILAR PARA O SUCESSO DA
MUNDO KIDS BABY

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

Guaratinguetá-SP

2024

AGRADECIMENTOS

Chegamos ao fim dessa jornada com os nossos corações nutridos de amor e gratidão por todos aqueles que nos engrandeceram com seu suporte e atuaram como verdadeiros alicerces para a realização desse trabalho. Agradecemos, primordialmente, aos nossos pais, familiares e amigos, cujo apoio, afeto, compreensão e acolhimento durante essa trajetória provaram-se indelévels e incalculáveis. Agradecemos também às nossas orientadoras por nos nortear e nos honrar com os seus ensinamentos que foram para nós de valor inestimável, e aos demais professores que nunca hesitaram em colaborar com esse estudo, ampliando nossos conhecimentos e enriquecendo nossas pesquisas. Por fim, somos gratas a Deus, que esteve ao nosso lado em cada momento, nos fazendo resilientes, obstinadas e perseverantes e nos iluminando para que enfrentássemos nossos desafios da melhor maneira possível. Esse trabalho não é apenas o fruto da nossa dedicação, mas é também a prova de que só é possível concluir uma grande etapa com o amor daqueles que nos são especiais, e a isso seremos eternamente gratas. Mais do que um registro de todo o conhecimento adquirido ao longo desses três anos, aqui está documentada a linda e inesquecível amizade que o nosso grupo construiu, e a nossa preciosa descoberta de que o companheirismo entre nós sempre foi a nossa maior força. E sempre será.

EPÍGRAFE

“Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou, ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu.”

(Erlandson F.A. Andrade)

RESUMO

O Trabalho de Conclusão de Curso em questão, introduz-se por meio de um retrato histórico da Administração desde os seus primórdios nas primeiras civilizações da Mesopotâmia até os dias atuais, abrangendo, também, os traços evolutivos específicos à Administração no Brasil, evidenciando suas particularidades culturais e, assim, contribuindo para o desenvolvimento deste estudo. Prossegue-se com a investigação dos conceitos basilares da Administração, definidos por célebres autores, assim como a abordagem das teorias e áreas administrativas. Essa etapa inicial tem como propósito oferecer uma base concreta sobre os princípios administrativos, facilitando a compreensão dos termos e situações abordadas na continuidade do assunto. Em seguida, é apresentada a microempresa Mundo Kids Baby, localizada no município de Cunha, que atua na área de vestuários e acessórios infantis e infantojuvenis, iniciando o delineamento das interações entre o estudo e a empresa. Nesse momento, o trabalho ocupa-se de descrever e caracterizar a empresa e seus arredores, identificando seus principais concorrentes, limitações, obstáculos e exiguidades. Foram identificadas irregularidades no que se refere à Gestão de Estoque e à Gestão Financeira, com enfoque nesta segunda, e a partir disso faz-se possível propor soluções personalizadas e acuradas mediante os problemas enfrentados. Esta monografia, em associação às informações fornecidas pela empresa e sua constante colaboração, aspira não apenas a identificação de lacunas de administração dos bens, mas também busca a aplicação prática das soluções propostas pelo grupo, conduzindo a Mundo Kids Baby a obtenção de resultados financeiros satisfatórios e a consequente prosperidade e sucesso, tornando-a efetivamente competitiva, sustentável e estabilizada.

Palavras-chave: **Gestão. Finanças. Softwares. Estoque.**

ABSTRACT

This Final Paper starts with a historical overview of Administration, tracing its origins from ancient Mesopotamian civilizations to the present day. It also analyzes the specific evolutionary traits of Administration in Brazil, highlighting its cultural particularities and contributing to the development of this study. It proceeds with the investigation of fundamental concepts of Administration as defined by renowned authors, alongside a discussion of administrative theories and areas. This initial phase aims to provide a solid foundation on administrative principles, facilitating the understanding of terms and situations addressed later in the text. Subsequently, the microenterprise Mundo Kids Baby, located in the city of Cunha and operating in the field of children's and youth clothing and accessories, is presented. This section outlines the interactions between the study and the company. The project then focuses on describing and characterizing the company and its surroundings, identifying its main competitors, limitations, challenges, and shortcomings. Irregularities in Inventory Management and Financial Management have been identified with a particular emphasis on the latter. From this analysis, customized and accurate solutions to the challenges faced have been proposed. This monograph, in association with the information provided by the company and its ongoing collaboration, seeks not only to identify gaps in management or administration of resources but also seeks the practical application of the proposed solutions. Ultimately, the goal is to guide Mundo Kids Baby towards satisfactory financial results and consequent prosperity and success, thereby making it competitively viable, sustainable, and stable.

Keywords: Management. **Finances. Softwares. Inventory.**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 ADMINISTRAÇÃO.....	11
1.1 História da Administração.....	11
1.2 História da Administração no Brasil.....	13
1.3 Conceitos de Administração.....	16
1.4 Teorias da Administração.....	18
1.4.1 Teoria da Administração Científica.....	18
1.4.2 Teoria Clássica da Administração.....	20
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	21
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	22
1.4.5 Teoria Estruturalista da Administração.....	23
1.4.6 Teoria dos Sistemas.....	25
1.4.7 Teoria Neoclássica.....	26
1.4.8 Teoria Comportamental.....	27
1.5 Áreas da Administração.....	28
1.5.1 Marketing.....	28
1.5.2 Gestão de Estoque.....	29
1.5.3 Gestão de Vendas.....	30
1.5.4 Logística.....	32
1.5.5 Gestão Estratégica.....	33
1.5.6 Gestão de Pessoas.....	34
1.5.7 Gestão de Compras.....	35

1.5.8 Gestão Financeira.....	37
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	39
2.1 Caracterização do Município.....	39
2.2 Descrição da Empresa.....	40
2.3 Descrição do Problema.....	41
3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	53
3.1 Resultados Esperados.....	80
CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXOS.....	91
ANEXO A - Textos de Base para Educação Financeira.....	91
ANEXO B - Curso de Gestão Financeira.....	91
ANEXO C - Outros Cursos Auxiliares.....	92
ANEXO D - Software BomControle.....	92
ANEXO E - Maquininha SmartPOS.....	93
ANEXO F - Funcionalidades da Maquininha SmartPOS.....	93
ANEXO G - Documento de Instruções para a Instalação do Software Acompanha-ME.....	94
ANEXO H - Representação dos Meios de Pagamento Aceitos.....	94
ANEXO I - Planilha de Taxas de Cartão	95
ANEXO J - Planilha Fluxo de Caixa.....	95
APÊNDICES.....	96
APÊNDICE A - Livro Caixa.....	96

APÊNDICE B - Planilha Concessão de Crédito.....	96
APÊNDICE C – Kanban.....	97
APÊNDICE D - Kanban 2.....	97
APÊNDICE E - Planilha Controle de Inventário.....	98
APÊNDICE F - Google Forms.....	98

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso, cuja elaboração iniciou-se em fevereiro de 2024, será fundamentado pela pesquisa de campo realizada na Avenida Juscelino Kubitschek, situada em Guaratinguetá- SP, que fornecerá subsídios primordiais para uma análise detalhada das práticas empresariais, com o objetivo de promover e demonstrar a revitalização da saúde financeira da microempresa Mundo Kids Baby, localizada no centro comercial do município Estância Turística de Cunha-SP. Ao longo do desenvolvimento, serão explorados temas essenciais, a começar pela história da Administração, que servirá como base para elucidar a teoria, seguida de uma investigação pormenorizada sobre o surgimento e a evolução dessa disciplina em âmbito global, com especial atenção aos conceitos e teorias que se consolidaram ao longo das décadas. Adicionalmente, serão elencadas e discutidas as problemáticas diagnosticadas a partir das análises na instituição, sendo, em seguida, formuladas propostas de soluções otimizadas e personalizadas para cada especificidade. Por fim, serão apresentados os impactos positivos advindos da aplicação rigorosa e correta da Gestão Financeira, evidenciando que a prática ocasionará longevidade, crescimento e prosperidade para a empresa.

O primeiro capítulo contemplará as vertentes da Administração e sua desenvoltura ao decorrer do tempo, abrangendo seu advento e a história da mesma no Brasil. Além de fatos históricos e relatos marcantes, serão expostos diferentes conceitos a respeito da Administração de acordo com prestigiados autores, tais ideias serão organizadas de modo a servir de suporte para a compreensão significativa e demandada da área em foco. Sequencialmente, será demonstrado de maneira cronológica e ordenada as Teorias da Administração, expondo seus aspectos e progressões. É dissertado também, brevemente, as áreas administrativas tais como o Marketing, Gestão de Estoque, Gestão de Vendas, Logística, Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Gestão de Compras e por último, Gestão Financeira – temática central abordada no trabalho devido a questões críticas indiciadas no objeto de análise.

Ao tratar do segundo capítulo, serão encontradas informações referentes a loja, como a sua formação, localização, fatores e características de onde está inserida, público-alvo segundo o entendimento das proprietárias, sua atividade, funcionárias e outros dados que têm como fito caracterizar e mostrar a relevância da microempresa

em seu ramo de atuação. Também nessa seção, fará-se a apresentação dos gargalos enfrentados pelo estabelecimento, respaldando-a em artigos, livros e entendimento da realidade da Mundo Kids Baby, retratando a incongruência na Gestão Financeira do local, sendo as principais problemáticas relacionadas a falta de treinamento, ausência do fluxo de caixa, falha nos registros financeiros e desvantajosa coordenação do capital de giro, o que desencadeia diversos outros dilemas.

Em prossecução, no terceiro capítulo destacará-se as soluções estratégicas para aprimorar a administração financeira do estabelecimento. Assuntos como implementação de um novo software como ferramenta complementar, treinamentos financeiros para as gestoras que assegurem base sólida de educação financeira, integração do fluxo de caixa, livro caixa e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), serão tratados. Outros tópicos consistem em Prazo Médio de Recebimento, identificação do saldo mínimo, elaboração de pró-labore, orçamento de caixa, gestão do capital de giro e metodologias administrativas como *Kanban* e *Just in Time*. Através dessas abordagens, buscaremos descrever meios para sanar empecilhos que impedem a prosperidade do empreendimento.

Ao término deste estudo, a conclusão buscará realizar uma retomada de todo o conteúdo com foco em propiciar a visão benéfica de uma Gestão Financeira bem estruturada, especialmente no que tange períodos de adversidades. A exploração sistemática das fragilidades observadas na Mundo Kids Baby possibilitará a elaboração de propostas consistentes, cujas implementações serão pilares para garantir o equilíbrio financeiro e a permanência competitiva no mercado. Desse modo, este trabalho reafirmará a importância de intervenções estratégicas na administração financeira, demonstrando que a aplicação adequada é imprescindível para promover a solidez e a expansão organizacional. Serão apresentadas recomendações específicas para otimizar recursos e mitigar riscos, assegurando a resiliência da empresa em cenários de instabilidade. Além disso, serão discutidos os impactos e estratégias adotadas a longo prazo, visando a sustentabilidade econômica. Espera-se que tais medidas tragam benefícios financeiros e fortalecimento organizacional.

Os principais autores que servirão de base para este Trabalho de Conclusão de Curso serão: CHIAVENATO (2003), LEMES; CHEROBIM e RIGO (2015) e ASSAF NETO (2021), visto que suas obras fornecerão o embasamento e menções necessárias para a construção das ideias e conceitos centrais da monografia.

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

A Administração como ferramenta de organização social surge concomitante aos primeiros agrupamentos humanos, na Mesopotâmia, aproximadamente 5.000 anos a.C., explicitando essa inclinação natural do ser humano à vida em sociedade organizada e justa. Por isso, princípios daquilo que hoje entendemos como Administração podem ser reconhecidos já nas primeiras civilizações sedentárias, os Sumérios, através das suas atividades contábeis e administrativas nos antigos templos, registrando em placas de argila os recebimentos, armazenamentos, distribuição de materiais e produtos, praticando procedimentos administrativos inconscientemente, originando atividades importantes para a Administração Moderna. Tal desenvolvimento administrativo possibilitou a construção de grandes obras de engenharia e fomentou o comércio entre cidade-estado, impulsionando a estrutura social e econômica da região. A divisão do trabalho e a criação de sistemas burocráticos rudimentares foram essenciais para manter a ordem nas comunidades.

Localizados em diferentes espaços temporais durante a Antiguidade, em lugares distintos, os egípcios, babilônios, chineses e hebreus também favoreceram o surgimento da Administração através da organização social e logística para a construção de monumentos, divisão de trabalho, implementação de calendários e outras atividades. Na China, a dinastia Han consolidou um sistema administrativo centralizado e meritocrático, fundamentado nos ensinamentos de Confúcio, que valorizavam a eficiência, a moralidade e a justiça na administração dos negócios públicos. Ademais, a contribuição da filosofia para o surgimento dessa Ciência nessa mesma época é fundamental, pois os conceitos fundados na Grécia Antiga ainda são amplamente utilizados. Chiavenato alude: “O filósofo grego Sócrates (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, 2000, p.26). Platão e Aristóteles, discípulos de Sócrates, deram continuidade aos estudos da Administração Pública, contribuindo significativamente em relação à política, democracia, o crescimento das pólis e a administração de cargos públicos. Essas práticas demonstram como a administração, sendo uma disciplina vital, foi moldada e aprimorada por diversas culturas, refletindo a contínua busca humana por formas mais eficazes de gestão social.

Posteriormente, o Império Romano (800 a.C. – 400 d.C.) em sua magnificência graças ao extenso domínio territorial, compreendendo os territórios da Europa, Inglaterra, Oriente Próximo e norte da África e tendo controle sobre aproximadamente cinquenta milhões de pessoas, precisou desenvolver um esquema militar e administrativo igualmente grandioso que proporcionasse ferramentas para uma produtiva governança dos países conquistados e os empreendimentos subsequentes, recolhendo impostos, mantendo a ordem social através de tropas e cargos civis, disponibilizando recursos e contribuindo para o crescimento dessas províncias. Alexandre, o grande e Júlio César são exemplos de poderosos romanos que, através de suas estratégias, responsáveis por suas conquistas em guerras contribuíram fortemente para conceitos que são até hoje utilizados na Administração Pública e nas legislações por seus evidentes progressos.

Ao decorrer da história, entre a transição da Antiguidade para a Idade Média, fez-se notório o desenvolvimento e influência da Igreja Católica Romana, que, por sua vez, trouxe como princípio a estrutura hierárquica. Percorrendo o mesmo caminho da Igreja, os militares também influenciaram a Administração, o que é visível ao analisarmos o conceito de direção, por exemplo, no qual cada soldado deveria situar-se em seu ambiente, atentando-se a sua posição e seu cargo, compreendendo as suas obrigações e operando de forma adequada. Assim, presumia-se que seus líderes coordenassem de maneira direta as funções aos seus subordinados, buscando uma organização mais ampla, eficiente e planejada. Chiavenato (2000) explica que, se até mesmo Napoleão um general extremamente autocrata, acompanhava esses pensamentos e delegava exatamente sua índole e ideias aos soldados, o poder desse senso de direção e designação é essencial para um bom planejamento.

A Revolução Industrial, determina como a mais recente das influências, obtém os registros das primeiras teorias da Administração. Surgiu na Inglaterra no século XVIII, expandindo-se globalmente no século XIX. Transformou a produção de manufaturas na produção em massa, exigindo uma gestão mais abrangente. Charles Babbage foi um dos primeiros a enfatizar a necessidade de uma abordagem sistemática na gestão empresarial. A industrialização, especialmente nos Estados Unidos no final do século XIX, destacou a demanda de gerentes treinados em uma teoria formal de Administração. Henry R. Towne, em 1886 defendeu um estudo científico da Administração, introduzindo o enfoque científico no trabalho. Do mesmo

modo, Frederick W. Taylor e outros responderam a esse desafio inaugurando a teoria da Administração, uma disciplina independente por volta de 1940. Desde então, essa tese tem evoluído continuamente, refletindo mudanças nas práticas e condições socioeconômicas globais, tornando-se um campo dinâmico e internacional em constante desenvolvimento.

1.2 História da Administração no Brasil

Os primórdios da Administração no Brasil encontram suas influências originárias nos estudos da Administração Pública, que já vinha sendo difundida em diversos países ao redor do mundo. Muito antes da colonização, os povos indígenas que habitavam o Brasil já possuíam traços e comportamentos administrativos, notório nas práticas de plantio e colheita, nas divergências entre tribos que resultavam hierarquias de oposição, além do estabelecimento de funções específicas para cada membro da tribo, respeitando suas habilidades e limites. Práticas de disputa, canibalismo, trocas culturais e sociais eram muito comuns nessas comunidades Tupis-guaranis, demonstrando, desde o início, tendências administrativas no que tange à organização, estruturação, contabilidade e controle de recursos. Para Pontoni e Silva (2020), a Administração Pública brasileira vem evoluindo e refletindo transformações nos campos econômicos, políticos e sociais do contexto colonial até os dias atuais. A consolidação dessas práticas indígenas juntamente com as influências coloniais e posteriores contribuiu para a formação de um modelo de gestão único.

Portugal estava vivendo um período muito opulento, marcado por conquistas territoriais graças ao desenvolvimento das Grandes Navegações, conquistando novos caminhos nos mares e nas terras. Em 1534, alguns anos após o Descobrimento do Brasil, o Rei de Portugal D. João III optou pela divisão do território em treze capitanias, a fim de manter Portugal economicamente triunfante. Essa divisão privatizava atividades econômicas e extrativistas, concedendo poder administrativo hereditário aos nobres associados à Coroa, que arcavam com a responsabilidade de explorar de modo frutífero os recursos daquelas terras, além de assumirem cargos públicos, contribuindo ativamente para a Administração Pública. Este comportamento patrimonialista instituído através das capitanias não obteve sucesso, resultando no estabelecimento do Governo Geral em 1548.

As capitanias foram sendo retomadas pela Coroa, ao longo dos anos, através de compras e subsistiram como unidade administrativa, mas mudaram de caráter, por passarem a pertencer ao Estado. Entre 1752 e 1754, o Marquês de Pombal completou praticamente o processo de passagem das capitanias do domínio privado para o público. (FAUSTO, 2006, p.45)

O Poder foi então centralizado em Salvador, que se tornou a Sede Administrativa do Brasil, controlando atividades econômicas de todo o país, distribuindo terras para plantio e conduzindo a construção de engenhos, além de favorecer o desenvolvimento do Ciclo do Açúcar com a gerência do primeiro governador-geral, Tomé de Souza. O Governo-Geral foi fundamental para a construção da Administração no Brasil, estabelecendo um sistema hierárquico de cargos e funções que permaneceu mesmo após a destruição do mesmo e do pacto colonial com a vinda da Família Real ao Brasil em 1808, propiciando significativas mudanças para o país. Uma vez que os costumes e modo de gestão da Coroa foram aplicados, o país necessitou de reformas em sua estrutura, como a construção de órgãos que satisfizessem as necessidades da nobreza, por exemplo o Banco do Brasil, Jardim Botânico do Rio de Janeiro e Academia Real Militar.

[...] Como a Academia de Marinha, a de Artilharia e Fortificações, o Arquivo Militar, a Tipografia Régia, a Fábrica de Pólvora, o Jardim Botânico, a Biblioteca Nacional, a Academia de Belas Artes, o Banco do Brasil e os estabelecimentos ferríferos de Ipanema. São muitas as criações e invenções institucionais, jurídicas e administrativas que tiveram largo impacto na economia, social, política e cultural do Brasil, tanto no plano nacional, quanto na esfera regional. São leis, cidades, indústrias, estradas, edificações, impostos, cadeias, festas, e costumes que foram introduzidos no pacato cotidiano da antiga colônia. (COSTA, 2008, p.8)

As crescentes insatisfações com o regime vigente e o realce dos ideais iluministas difundidos na Europa durante o século XVIII contribuíram para o processo de Independência do Brasil em 1822. Este evento marcou o início do Primeiro Reinado (1822-1831) sob a liderança de Dom Pedro I. Após um insucesso da Assembleia Constituinte, foi promulgada a Constituição de 1824, que estabeleceu os quatro poderes: Legislativo, Judiciário, Executivo e Moderador, sendo a figura do Imperador, detentora de maior influência sobre as demais. As pressões políticas e o descontentamento popular levaram ao retorno de Dom Pedro I para Portugal, abrindo caminho para o Período Regencial (1831-1840), que ficou marcado por falhas

administrativas relacionadas à tentativa de conceder maior autonomia às províncias e terminou com a antecipação da maioria de Dom Pedro II, originando o Segundo Reinado. Apesar do longo período de estabilidade, a sociedade começou a questionar a eficácia do sistema monárquico para a soberania do país e, acompanhada por uma série de revoltas em várias partes do Brasil, foi culminada a Proclamação da República em 1889.

Com o surgimento da Primeira República (1889-1930) que foi evidenciada pelo domínio dos grandes generais e a disputa de poder pelos territórios, destaca-se a formação do conceito de autonomia administrativa que está em vigor até a atualidade, conduzindo a União a uma divisão de poder descentralizada, com a instituição dos três poderes federativos: o Executivo, Legislativo e Judiciário. Desse modo o poder central estava conservado, estabelecendo a supremacia e hierarquia. Com o declínio da Primeira República em 1930, Getúlio Vargas assume o poder. Sua governança era baseada nos métodos educacionais autoritários, todavia surgiram impactos para a área administrativa. Juntamente ao estado Getulista foram implementadas novas políticas que apresentaram mudanças significativas naquele momento, encaminhando para a utilização de novos princípios da Administração. Podemos citar como exemplo a política do café.

A Centralização estendeu-se também ao campo econômico. O governo Vargas não abandonou e nem poderia abandonar o setor cafeeiro. Tratou, porém, de concentrar a política do café em suas mãos. Em maio de 1931, o controle dessa política passara das mãos do Instituto do café do Estado de São Paulo para um novo órgão federal, o Conselho Nacional do Café (CNC), criado em maio de 1931[...] (FAUSTO, 2006, p.333).

A Era Vargas foi marcada pela Administração Patrimonialista, reconhecida por Estados absolutistas, corrupção e nepotismo, que acabou com uma tentativa de correção através da criação da Constituição de 1934, trazendo um novo conceito: a Administração Burocrática. Este segundo momento pretendia impor a democracia e controlar a divisão injusta de poder vivenciada no modelo anterior. É marcada pela impessoalidade, formalismo, formas funcionais de hierarquia e profissionalização dos cargos públicos. As organizações se expandiram e ganharam forças, obtendo um crescimento avassalador em relação ao controle de poder. O modo como essa administração desenvolveu-se permitiu a abertura para novas vertentes ao decorrer

dos anos. Esta Ciência foi fundamental para o controle de abusos, no entanto, esse modelo corre o risco de, absorvido no seu poder, ignorar as necessidades dos cidadãos. Nesse contexto surge a Administração Gerencial, juntamente à Constituição de 1988, contribuindo com avanços sem abandonar os fundamentos da Administração Burocrática. Visando a eficiência dos processos administrativos, atua na imposição de avaliações de desempenho, aperfeiçoamento profissional e um sistema estruturado de remuneração, sendo base para estudos importantes até hoje, como a distribuição de cargos e salários de uma empresa.

1.3 Conceitos da Administração

O termo Administração vem passando por diversas mudanças no que tange a sua significação conforme a época, o estudioso, as preocupações de determinada sociedade e contexto político-econômico. Durante a formação das primeiras civilizações, por exemplo, a necessidade de estudar a Administração tinha maior ênfase nas questões públicas de divisão de cargos sociais, plantio e colheita e no recebimento e armazenamento de materiais. Apesar das constantes tentativas de mapear e nortear a Administração, foi somente no século XX, após a Revolução Industrial e com a estabilização das indústrias que esses conceitos foram devidamente aprofundados delimitados e estabelecidos, qualificando a Administração como ciência, responsável por atingir os objetivos e planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos e atividades das organizações.

Compreende-se os estudos administrativos como um processo dinâmico, que, para além da racionalidade e da inércia, abrange aspectos socioemocionais, valorizando não somente os objetivos da corporação, mas também dos colaboradores, contanto que todos estejam alinhados com a necessidade de satisfazer o cliente. É notória a necessidade da Administração e de seus processos de gestão e organização para saúde da empresa para que esta seja devidamente estruturada e funcional, não somente na sua produção de bens, mas também na produtividade de seus funcionários, o que demanda um ambiente adequado e propício para tais desenvolvimentos. Algo muito importante que Chiavenato explicita e que mesmo as organizações sem fins lucrativos precisam ser administradas porque todo conjunto de atividades exige planejamento, organização, direção e controle tanto pelos bens quanto pelos funcionários.

A concepção de Administração delinea um processo dinâmico e integrado, onde a tomada de decisões e a execução de ações se entrelaçam de forma estratégica. Nessa visão, a Administração se desdobra em quatro pilares essenciais: o planejamento, que delinea os planos, a organização que estrutura a execução, a direção que orienta os colaboradores, e o controle, que monitora e ajusta o desempenho para garantir a eficácia contínua. Esses elementos se combinam em um arranjo coeso, orientado pelo propósito de alcançar e superar os objetivos organizacionais, em um ciclo constante de melhoria e adaptação.

A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa. A Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a Administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. (CHIAVENATO, 2000, p.1)

A tomada de decisões dentro dos transcurso administrativos ocorre de maneira premeditada, trabalhando com informações corporativas e utilizando-as para possíveis previsões, sempre baseadas nos recursos disponibilizados previamente. A antecipação de decisões é importante não somente para o aumento da produtividade, mas também para que as consequências sejam enfrentadas organizadamente, evitando prejuízos. O perfil dos colaboradores de setores administrativos de uma empresa é facilmente identificado pela racionalidade no direcionamento de recursos e funções em uma empresa. Saber usufruir das informações é fundamental, visto que sem conhecimento administrativo os dados são apenas dados, sem utilidade produtiva e evolutiva. Maximiano corrobora: “Administrar é o processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC).” (MAXIMIANO, 2010, p.25). Essa afirmação evidencia a importância do termo para os processos empresariais.

Os membros e recursos de uma corporação devem ser dispostos de forma coordenada, sempre visando a eficiência e eficácia nos processos produtivos para que as necessidades sejam atendidas organizadamente. A administração enquanto ciência atua na oferta de técnicas, metodologias, recursos, estudos e estruturação de processos que possam viabilizar esta coordenação que a empresa necessita. As

estratégias ofertadas, no entanto, dependem da colaboração da empresa para além dos princípios administrativos, investindo na motivação, criatividade e proatividade dos colaboradores.

Para que haja sucesso nas empresas, a Administração deve decorrer-se de forma harmoniosa, equilibrada a teoria e a prática e buscando sempre evoluir. Deve ser, ao mesmo tempo, objetiva e subjetiva, sendo capaz de adaptar-se às diferentes situações, interagindo com as necessidades corporativas. Tais processos requerem uma equipe capacitada e inteligente, capaz de aplicar as melhores metodologias para cada momento, em um movimento de constante troca de conhecimentos e técnicas entre os indivíduos envolvidos nas tarefas organizacionais.

Sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização e a direção dos recursos alocados nas áreas funcionais das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais. (OLIVEIRA, 2010, p.19)

É possível compreender a importância da ampliação e aprofundamento dos estudos administrativos para a eficiência produtiva das empresas na atualidade. Tudo que engloba a Administração é fundamental para a efetividade, eficácia e eficiência nas corporações, garantindo um direcionamento de esforços e um ambiente favorável e lucrativo, capaz de atender demandas individuais e grupais. Sem a organização e o planejamento estratégico da Administração, o que se entende desde a Revolução Industrial como corporação simplesmente não existiria. Por isso, é preciso conceber a Administração como a estrutura intangível e indispensável em qualquer organização social que visa produtividade.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Teoria da Administração Científica

A Administração Científica surge no contexto expansionista da Revolução Industrial no despontar do século XX – época demarcada pelo surgimento e crescimento exponencial das indústrias. A automação dos processos produtivos

ocorria desordenadamente pela falta de estruturação e organização, resultando em um ambiente improdutivo, ineficiente e despropositivo. As corporações agiam através de métodos empíricos baseados na tentativa e erro, desprezando metodologias científicas efetivas, sem padronização processual. Visando o aumento da produtividade e eficiência das empresas, especialmente nos Estados Unidos, Frederick W. Taylor (1856-1915) promove a criação da Teoria da Administração Científica como ferramenta racional e ordenada, capaz de aprimorar as atividades corporativas através de métodos e técnicas específicas, reestruturando as indústrias de baixo para cima, enfatizando as tarefas e valorizando o operário.

Em 1903, com a publicação de sua primeira obra *Shop Management*, Taylor introduz noções básicas de racionalização do trabalho através do estudo de tempos e movimentos. “Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método ou processo mais eficiente” (CHIAVENATO, 2014, p.59), a partir de suas análises pôde identificar uma notável discrepância entre a capacidade produtiva e aquilo que estava sendo efetivamente produzido. Os operários, a partir das ferramentas que os eram dispostas, possuíam níveis diferentes de produtividade sob o mesmo salário, gerando insatisfação e prejudicando ainda mais a eficiência e eficácia na produção. Taylor visava evitar desperdícios de forma generalizada: funcionários inábeis, gasto excessivo com produções unitárias, movimentos desnecessários e perda de tempo. Ele defendia que por meio de estudos detalhados e padronização dos processos, seria possível alcançar maior eficiência e produtividade.

A segunda fase de Taylor surgiu com a edição da sua obra *The Principals of Scientific Management* em 1911, quando ele percebeu que a racionalização do trabalho só pode ocorrer quando for simultânea à reestruturação da empresa, somente dessa maneira seus princípios seriam aplicados corretamente e satisfatoriamente. Esta evolução deveria ser gradual, evitando prejuízos tanto para o colaborador quanto para a organização. Nessa época, Taylor conceitua seus estudos como Administração Geral, sem abandonar a ênfase nas tarefas, mas aprofundando sua análise sobre a natureza das atividades industriais. Ele acreditava que havia uma carência de sistematização, rotinas e padronização nas corporações por seus funcionários ociosos e desqualificados. Para sanar esses males, ele estabeleceu os conceitos e seus opostos, enfatizando a importância do coletivo, da harmonia e do cientificismo, sempre

buscando a prosperidade. A segunda fase foi imprescindível para melhoras na gestão industrial, diminuindo custos e aumentando a produtividade, propiciando o surgimento de novas teorias e estudos.

1.4.2 Teoria Clássica da Administração

Durante a segunda década do século XX, em um cenário pós Primeira Guerra, os Estados Unidos e a Europa ampliaram seus investimentos nos meios de transporte com a indústria mobilística e a construção de novas ferrovias, além da expansão dos meios de comunicação com ênfase no jornalismo e no rádio. Enquanto Taylor e outros estudiosos americanos aprofundavam-se na Teoria Científica, em 1916, na França, surge a Teoria Clássica da Administração com o engenheiro Henry Fayol – que não demorou a disseminar-se por toda a Europa. A Teoria Clássica buscava entender o quadro geral das empresas, focando na eficiência da estrutura organizacional ao invés de frisar as tarefas individuais de cada operário. Cada teoria, à sua maneira, sugeria a solução mais viável para a otimização dos processos. A combinação dessas teorias proporcionou uma base sólida para a evolução da administração moderna, adaptando-se as necessidades de um mundo mais industrializado e complexo.

Contrastando com os métodos de Taylor que buscavam reestruturar as organizações de baixo para cima, Fayol trazia um modelo antagônico, mais abrangente e generalizado, iniciando as melhorias nos níveis estratégicos e alcançando por fim os cargos produtivos, sempre visando o aumento da produtividade e a eliminação de desperdícios, porém há uma coincidência entre ambos quando se trata de métodos científicos, já que eles concordavam sobre a importância deste termo. Com sua perspectiva generalista, sua experiência de muitos anos como administrador e sua conexão com os estudos administrativos, o estudioso organizou as operações empresariais em seis atividades correlacionadas: Técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administração, focalizando nesta última, pois sentia que esta era mais indiligente pela falsa crença das pessoas de que a Administração era uma habilidade inata e que não poderia ser desenvolvida por quem já não nascesse com uma predisposição para ela. Fayol, no entanto, defendia que “A Administração era uma habilidade como qualquer outra, uma habilidade que poderia ser ensinada, uma vez que se compreendesse os seus princípios” (ROSSÉS, 2014, p.36).

A Teoria Clássica enfrentava problemáticas quanto a negligência com as organizações informais da empresa, além de enfatizar exageradamente a centralização e racionalização, dispensando maiores preocupações com os fatores humanos e interrelacionais, como o respeito, o foco, a empatia e as necessidades de cada colaborador - um desmazelo que foi corrigido pela Teoria das Relações Humanas. Embora tenha seus lapsos, a Teoria Clássica ainda é amplamente difundida entre os iniciantes nos estudos da Administração, contribuindo com a simplificação de termos e ordenação de conceitos. Ela atua em contextos mais estáveis e permanentes, pois assim era a época na qual foi criada. Todavia, em situações de instabilidade e imprevisibilidade, esta teoria mostra-se inflexível e demasiada conservadora. Ainda assim, a Teoria Clássica foi basilar para a criação das demais teorias, fundamentando princípios essenciais, especialmente para a execução de tarefas administrativas rotineiras.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

No final da década de 1920, enquanto o Estados Unidos enfrentava a Grande Depressão, os modelos administrativos estabelecidos até então demonstraram-se desmedidamente impassíveis e mecanistas, em um contexto de instabilidade e constantes mudanças. Por isso, foi necessária uma maior preocupação com o operário para além de seu papel produtivo, passando a considerar também os seus aspectos humanos individuais e coletivos, explorando as necessidades psicológicas e sociológicas de cada colaborador. Visando aplicar essa perspectiva humanista no ambiente de trabalho, em 1927, Elton Mayo, psicólogo, sociólogo e teórico organizacional australiano, conduziu os estudos sobre a fábrica de Hawthorne e corrigiu as tendências à desumanização do operário e das metodologias empíricas excessivamente racionais, opondo-se à Teoria Clássica e, posteriormente fundando a Escola Humanística da Administração. Estes estudos revelaram a importância dos fatores emocionais e sociais na produtividade e na satisfação dos trabalhadores.

Os estudos de Elton Mayo foram segmentados em quatro partes, tendo como base a experiência na fábrica de *Hawthorne da Western Electric Company* em Chicago, uma empresa com enfoque na satisfação do funcionário sem perspectivas de aumento da produtividade. Durante a primeira fase a experiência foi realizada analisando a correlação entre a iluminação do ambiente e a capacidade produtiva e individual:

“Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.” (CHIAVENATO, 2014, p.106). O fator psicológico, nesse primeiro momento foi avaliado como aspecto negativo. Na segunda fase, Mayo pôde compreender que o fator psicológico é, na verdade, uma ferramenta positiva pois aflora o senso de equipe, a autonomia, o sentimento de pertencimento, a cooperação e redução do estresse, além do desenvolvimento de objetivos em comum. O grupo experimental desenvolveu-se melhor não pelas operações físicas, mas pela atenção com o emocional.

A terceira e quarta fase da experiência do teórico focalizaram nos comportamentos individuais e sociológicos, reconhecendo os impactos das organizações informais no senso de respeito, união, solidariedade, oposição e como esses comportamentos afetavam diretamente os níveis de produtividade, fundamentando o nome da escola, já que ênfase era justamente na relação entre essas pessoas. Esta teoria foi essencial para a compreensão da importância de valorizar os sentimentos e aspirações de cada operário e conceber a estrutura da empresa de forma menos racionalizada e mais subjetiva, valorizando a integração e agrupamento dos operários, sem tratá-los de forma isolada e certa, considerando as variabilidades do comportamento humano. Ademais, ressaltou-se a necessidade de um ambiente de trabalho harmonioso para promover a colaboração e o bem-estar dos funcionários.

1.4.4 Teoria da Burocracia

Os estudos burocráticos remontam a Era Vitoriana a partir da necessidade organizacional de ordem, exatidão e imparcialidade, buscando corrigir as práticas de nepotismo e corrupção e humanizar os processos produtivos. Esses princípios são retomados no início do século XX, definido por seu teórico e sociólogo alemão, Max Weber, como o século das burocracias, demarcado pelo despontar do capitalismo industrial que trouxe o modelo monetário de economia, a centralização do Estado e a disseminação da ética protestante. Rapidamente a Administração Burocrática alastrou-se por todos os tipos de organizações e passou a ser utilizada como ferramenta integrada e satisfatória para a máxima produtividade, somando conhecimentos da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas e buscando uma perspectiva mais clara e generalizada.

O alinhamento da Administração com a Burocracia objetivava o enfoque na qualificação profissional e impessoalidade nas relações. Como sugere a etimologia da palavra: “O termo ‘burocracia’ é derivado do termo francês ‘bureau’ (significa escritório) e do termo grego ‘kratia’, que se relaciona a poder ou regra” (RENNÓ, 2013, p.26), revelando o caráter administrativo e organizacional do termo muito antes de ser integrado à Administração. Essa incorporação foi essencial para melhorias estruturais nas empresas após a revolução industrial que viam-se cada vez mais complexas e precisavam selecionar com mais discricção os seus funcionários para evitar desperdícios na produtividade em alta escala, além de estudar e prever as variabilidades de maneira racional e exata. As organizações consideradas burocráticas possuem três pilares básicos que reagem seus comportamentos: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Apesar de suas contribuições para a evolução dos conceitos administrativos, a Teoria Burocrática não conseguiu arcar com certas disfunções, como o desvio e a banalização do significado do tempo, além do exagero na ênfase dos resultados que gerou uma negligência quanto aos conflitos internos e a extrema rigidez operacional, impossibilitando sua evolução e adaptação à novas condições. Desgovernada por sua excessiva preocupação com o controle e a racionalização de processos, a Teoria Burocrática desatinou em sucessivas falhas por ignorar a variabilidade do comportamento humano e os aspectos sociais, perdendo-se em si mesma pela falta de previsibilidade – a qual tanto prezava.

1.4.5 Teoria Estruturalista da Administração

O percurso histórico da Administração começou no cientificismo, transcorrendo-se pela Escola Burocrática, a Clássica, a das Relações Humanas e, por fim, a Escola Sistêmica – revolucionária para as concepções administrativas. Dentro dessa última escola, inclui-se a Teoria Estruturalista, cujo sucesso deve-se justamente à análise e compreensão de todos os fundamentos das teorias desenvolvidas até então, filtrando e sintetizando as melhores partes de cada uma para construir esta nova: um processo laborativo que pode ser definido como estruturação, da forma que sugere o próprio nome da teoria. Enquanto as demais teorias estudavam aspectos das organizações de forma isolada, mesmo aquelas que falavam sobre integração, a teoria estruturalista buscou a concentração desses aspectos: analisar o humano sem

desprezar o estrutural, analisar o indivíduo sem desprezar o todo, analisar racionalmente sem desprezar a subjetividade e assim por diante, trazendo um caráter ambivalente para a Administração.

Amitai Etzioni (1929-2023), sociólogo alemão, foi uma das figuras mais notáveis da Teoria Estruturalista. Silva (2008) elucida que Etzioni elaborou a própria tipologia de organização que o serviu para a análise do relacionamento e das interações entre o indivíduo, a empresa e o tipo de poder que nela predomina, obtendo como resultado a compreensão de que a participação dos funcionários nas decisões da empresa era uma mera ferramenta de demonstração de autoridade, que pressionava os colaboradores a consentirem e se conformarem com as decisões previamente tomadas pelos membros superiores. Partindo disto, pôde assimilar que o consentimento é resultado do tipo de poder vigente, de como os membros superiores se posicionam e dos objetivos de quem trabalha naquela empresa. Agrupou os tipos de poder em coercitivo, remunerativo e normativo e, sequencialmente, agrupou as corporações da mesma forma, relacionando o tipo de poder e o envolvimento do funcionário equivalente a cada tipo dentro das organizações.

Peter M. Blau (1918-2002) e W. Richard Scott (1932) enriqueceram a Teoria Estruturalista formulando outros métodos para o agrupamento de organizações. Esta teoria difere-se por sua vasta gama de possibilidades, incorporando conflitos e soluções, incentivando a variedade de métodos de recompensa, combinando as diferentes faces do homem dentro da organização e tendendo para a Escola Clássica no que se refere às expectativas de produtividade. Weber (2004) que uma corporação é um conjunto social estruturado de forma intencional, com limites bem definidos, que opera de maneira constante para atingir metas compartilhadas entre seus membros. Apesar dos seus avanços, o estruturalismo é comumente divulgado sob o nome de outras teorias, sem espaço próprio, dando sentido apenas à visão sistêmica acrescentada a elas por falta de amplitude nos seus conceitos – amplitude, esta, que é reconhecida na teoria sistêmica, que engloba, dentre seus muitos elementos o componente estrutural. A abordagem estruturalista destaca a importância da formalização e da hierarquia dentro das organizações, buscando equilíbrio entre a estrutura formal e as necessidades informais dos membros, resultando na integração das teorias sociais e organizacionais, que ampliam a compreensão das dinâmicas internas das corporações modernas.

1.4.6 Teoria dos Sistemas

A Teoria dos Sistemas destaca-se das demais pois não busca corrigir ou melhorar outras já existentes, sendo fundamentada em si mesma, construindo os próprios princípios e buscando na compreensão unificada de ciências distintas. Em vista disso, entre 1940 e 1950, a teoria ganhou forma através dos estudos de Ludwig von Bertalanffy, um biólogo alemão que a apresentou formalmente somente em 1968 com seu trabalho seminal Teoria Geral dos Sistemas. Ludwig compreende os sistemas como um conjunto de elementos assimilados e codependentes que são estudados de modo globalizado. Tal conjuntura pode ser atrelada às áreas de uma empresa, as quais necessitam ser percebidas holisticamente, de forma integrada e organizada.

Os sistemas coexistem dentro de uma cadeia infinita, sendo possível identificar sistemas dentro de sistemas ininterruptamente, aprofundando-se em novas camadas conforme a complexidade. Eles se diferem, no entanto, em algumas propriedades, podendo ser físicos e concretos, abstratos conceituais e, quando a sua natureza, podem ser fechados ou abertos. Ainda existem sistemas menores e seus subsistemas. Quanto maior e mais abrangente uma categoria de sistemas, mais complexa ela é considerada. Todos atuam cooperativamente e de forma análoga, sendo um necessário para a realização eficaz e produtiva do outro e vice-versa. O ajustamento sistemático é um processo contínuo, entrópico e homeostático, desenrolando-se em uma cadeia de reações, visto que todas as partes se afetam entre si, já que são integradas.

Todo sistema tem uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produz mudanças em uma das unidades deverá produzir mudanças em todas as suas outras unidades. Em outros termos, qualquer estimulação em qualquer unidade do sistema afetará todas as unidades por conta do relacionamento entre elas. (CHIAVENATO,2010, P. 464)

A Teoria dos Sistemas adequa-se às demandas dos segmentos corporativos de forma integrativa e organizada a partir da determinação de parâmetros que atuam a partir do recebimento de insumos (inputs) até as operações finais que disponibilizam o produto ou serviço (outputs). Para revisar, analisar e corrigir os processos de transformação é utilizada a retroalimentação, que fornece dados impactantes em

todas as unidades sistemáticas e integram melhorias e correções de forma global. Os parâmetros também devem abranger e direcionar corretamente o relacionamento entre o ambiente externo e os sistemas, permitindo uma troca contínua e independente que colabore ativamente para a produtividade de ambos. Essa teoria favoreceu a evolução da Administração no que se refere ao estabelecimento de objetivos, a identificação da parte e a análise estruturada das mesmas e, por fim, a visão holística de todos os fatores.

1.4.7 Teoria Neoclássica

Após a Segunda Guerra Mundial, com o progresso industrial e surgimento da televisão, do motor a jato e o desenvolvimento constante das telecomunicações, as organizações não tardaram a procurar maneiras de se reorganizar e se adaptar às novas tecnologias. Na década de 1950, enquanto surgiam estudos comportamentais com perspectivas revolucionárias e progressistas, alguns administradores acreditavam que a retomada do clássico faria mais sentido naquela conjunção, adaptando conceitos já existentes para a nova realidade. Nesse contexto surge a Teoria Neoclássica, buscando reformulações que facilitassem os conceitos clássicos para serem aplicados mais facilmente nas organizações.

A Teoria Neoclássica demonstra-se mais heterogênea em relação às demais apresentando uma ênfase na prática administrativa, na reafirmação do clássico de forma relativa, adaptada, e eclética, destaque nos propósitos gerais e nos objetivos e produções da empresa, focando mais no todo que no indivíduo. O Neoclássico retoma o cientificismo com as metodologias técnicas, maximizando o desempenho com foco na eficiência e produtividade. Destacam-se a divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia e a amplitude administrativa. Cada função requer uma especialização nas suas tarefas, consequência direta da divisão de trabalho. Em função dessa divisão, a hierarquia, ou seja, uma supervisão adequada contribui para alcançar um alto nível de qualidade. De acordo com Chiavenato (2009), a especialização das funções dentro de uma organização demanda uma estrutura de comando para direcionar todas as atividades de forma harmoniosa.

A respeito dos conceitos herdados, a Teoria Neoclássica adaptou o como, transformando-o em por que e para que, além de redirecionar a ênfase no fazer

corretamente para a ênfase no fazer o que é mais importante da melhor maneira possível, melhorando a busca pela produtividade. A teoria concentra-se em definir com precisão as responsabilidades do gestor, baseando-se em princípios administrativos bem estabelecidos. Esse enfoque é essencial para aprimorar a eficiência dos processos organizacionais, assegurando que as demandas sejam atendidas de maneira eficaz e que os resultados almejados sejam alcançados com sucesso. Além disso, a teoria enfatiza a importância de uma execução metódica dos métodos de trabalho, garantindo que cada etapa seja conduzida com a máxima competência. Dessa forma, estabelece-se uma cultura organizacional focada na excelência e na inovação.

1.4.8 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental é fundada por Douglas McGregor em 1960, sendo a expansão e evolução da perspectiva sociológica nas corporações. Baseada na Teoria das Relações Humanas, ela abandona as idealizações exageradas e visa estender a compreensão do comportamento individual para a compreensão do comportamento coletivo e organizacional, utilizando métodos empíricos, estudando as ações e reações dos indivíduos que compõem a estrutura da empresa buscando a construção de uma abordagem mais democrática, humana e flexível. Essa teoria é diretamente influenciada pelo behaviorismo da Psicologia, sendo a mais completa dentre as ciências comportamentais. Ela considera o indivíduo como animal social e enxerga suas necessidades com a mesma prudência que faz com as necessidades da empresa, colaborando para o desenvolvimento dos relacionamentos corporativos e o aumento da produtividade baseado na satisfação.

A teoria comportamental (ou teoria behaviorista) da administração veio significar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores a adoção de posições explicativas e discriminativas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional. (ROSSÉS, 2014, p.54)

Os estudiosos behavioristas buscam assimilar os acertos de cada Teoria com maior enfoque na Teoria das Relações Humanas, acrescentando a ela itens de caráter

empírico, buscando distanciamento da personalidade romântica desta teoria. A análise do comportamento passou a ser grupal, sendo muito influenciada por outros estudos comportamentais como a antropologia, a sociologia e a psicologia, realizando as adaptações necessárias para o funcionamento dela dentro dos processos produtivos fabris, visando potencializar a satisfação através da correção de conflitos internos, aumento da motivação, compreensão dos objetivos individuais e corporativos e participação direta na tomada de decisões da corporação.

A Teoria Comportamental enriqueceu a Administração com abordagens variadas, que podem ser adaptadas para a realidade de cada empresa conforme o estilo de gerenciamento e o perfil dos colaboradores, além de construir para estudos nas áreas de Psicologia Comportamental, mostrando-se uma teoria altamente acessível, flexível e mutável, somando conhecimentos empíricos e estudos comportamentais de maneira a enriquecer simultaneamente o ambiente de forma globalizada e a experiência individual através da oportunidade de participação na tomada de decisões, aumentando a satisfação e a produtividade. A Teoria Behaviorista é ainda hoje, a mais difundida entre os estudantes, abrindo caminho para a evolução da Administração através de sua proposta holística e integrada. “Essa teoria destaca-se por sua flexibilidade e capacidade de adaptação enriquecendo tanto o ambiente organizacional de forma globalizada quanto a experiência individual.” (CHIAVENATO, 2000, p.145).

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Marketing

O cotidiano está repleto de produtos e serviços que são constantemente adquiridos e consumidos. A maneira como estes elementos de consumo estão dispostos nas vitrines e sites, sua identidade visual, embalagem e tudo aquilo que os agrega valor compõem a totalidade do que hoje compreende-se como Marketing. Apesar de ser comumente visto como uma área recente da Administração, o Marketing faz-se presente há mais de 500 anos, consolidando-se inicialmente através dos anúncios e propagandas, até alcançar o papel que exerce atualmente, englobando uma gama muito mais extensa de funções, objetivos e recursos. Após a Segunda Guerra Mundial, com o progresso da Revolução Industrial e com o

surgimento de cada vez mais indústrias, as empresas precisaram encontrar maneiras de se destacarem no mercado para lidar com a concorrência. Nesse contexto, as organizações investiram em metodologias de venda que atendessem às necessidades e desejos dos clientes, considerando seus problemas econômicos decorrentes da guerra.

“O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas.” (KOTLER; KELLER, 2006, p.4). Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supre necessidades lucrativamente’.” Sendo assim, o Marketing foca no processo de aquisição, que consiste em atrair e reter o público-alvo para que eles se tornem clientes por meio de estratégias de atendimento, produto e valor agregado, e ao reter esses consumidores, outras metodologias são aplicadas para que eles consumam em maior escala. Além disso, essa área administrativa tem como função criar um relacionamento duradouro com seu público, objetivando construir sua marca e criar uma ferramenta de recomendação alternativa, que seria o próprio cliente, responsável por conquistar mais consumidores para a instituição.

Em vista do atual cenário de globalização, era tecnológica, surgimento de novas empresas e, conseqüentemente, aumento da competitividade, o Marketing vem evoluindo e se modernizando. Sua aplicação moderna ainda consiste em criar vantagens competitivas, ampliar os lucros e agregar valor pensando no cliente, todavia, os consumidores e seus hábitos são considerados líquidos e mutáveis. Com essa transformação o Marketing evolui constantemente e se torna único de cada marca. Esta é uma área essencial e estratégica da Administração, visto que sua aplicação valoriza todos os aspectos empresariais. Ademais, ele corrobora com a maximização dos lucros de determinada organização, favorecendo a estabilidade institucional e auxiliando no alcance de todos os objetivos estabelecidos, por meio da comunicação, do relacionamento com clientes e a valorização de suas necessidades.

1.5.2 Gestão de Estoque

A falta de organização nas práticas internas e o aumento da concorrência com o crescimento da industrialização causou o declínio de empresas renomadas que, um dia, foram exemplos de solidez e respeitabilidade, mas que acabaram colapsando. Nesse contexto a Gestão de Estoque foi desenvolvida, visando atender a necessidade

de manter um controle completo sobre os fluxos de materiais por um determinado período, a sua quantidade armazenada em cada depósito e a periodicidade de reposição desses itens. Executar esta gestão de forma eficiente faz com que a organização se sobressaia em seu setor, mostrando-se capacitada para enfrentar obstinadamente seus concorrentes dentro do mercado.

A Gestão de Estoque é uma prática essencial para empresas que buscam otimizar o controle sobre os fluxos de materiais, assegurando a quantidade correta de itens armazenados e determinado momento adequado para a reposição. Executada para evitar excessos ou faltas de produtos, esta gestão envolve técnicas e ferramentas que monitoram entradas e saídas de mercadorias, ajudam a planejar compras e promovem a eficiência operacional. Com um controle rigoroso de estoque, as empresas podem minimizar custos, melhorar o atendimento ao cliente e manter um balanço adequado entre oferta e demanda, garantindo uma operação mais eficaz.

Faz parte da cultura de muitas empresas que os produtos devem ser mantidos em estoques, seja qual for o objetivo ou para assegurar-se das faltas na variação da demanda, ou produzir lotes econômicos ou ainda para não perder vendas. Essa visão administrativa causa alguns problemas:

- a) Altos custos de manutenção de estoques;
- b) Falta de tempo de resposta do mercado;
- c) Risco de inventário se tornar obsoleto. (MOURA, 2004, p.2)

Portanto, a Gestão de Estoque vai além do simples armazenamento e controle de mercadorias. Ele é um elemento crucial que pode impulsionar ou prejudicar uma empresa. A eficiência no controle de estoque é essencial para a competitividade, pois influencia diretamente o fluxo das operações e satisfação do cliente. Também é importante considerar o alto volume de capital investido em estoque, pois esse capital poderia estar sendo aplicado em investimentos financeiros mais rentáveis, em vez de ficar retido em itens suscetíveis à obsolescência ou perdas.

1.5.3 Gestão de Vendas

O departamento de vendas ocupa uma posição crucial dentro da Administração, pois promove uma conexão direta entre empresa e seus clientes. Essa interação é essencial para que a organização compreenda seus consumidores e se

empenhe para atender às suas necessidades. A importância dessa área está no fato de que as vendas precisam ser coordenadas com os demais processos da empresa, fazendo com que as operações trabalhem de forma integrada para evitar que qualquer setor sofra prejuízos, pois é responsável pelo controle de custos dos produtos e serviços, determinando o faturamento e, conseqüentemente, garantindo rentabilidade e a longevidade da organização.

Para alcançar os objetivos de vendas, uma empresa deve seguir sete etapas essenciais. As primeiras incluem a realização de uma pesquisa de mercado para obter informações sobre os clientes, o desenvolvimento de propaganda para atrair o público, a venda do produto ao consumidor, e a promoção de vendas para acelerar a comercialização de produtos específicos. As etapas finais envolvem a criação de canais de distribuição para entregar o produto ao cliente, o estabelecimento da identidade visual do produto e pós-venda, fase final das vendas, na qual a empresa fornece suporte ao cliente após a compra para resolver seus problemas e dúvidas, assegurando sua satisfação e fortalecendo vínculo com a marca. “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, 2003, p.202), evidenciando que o posicionamento no mercado é um dos fatores mais relevantes para a prosperidade da empresa. Além disso, a análise de métricas de desempenho de vendas é crucial para identificar áreas de melhoria e ajustar estratégias conforme o necessário. A utilização de tecnologias de CRM (*Customer Relationship Management*) pode aprimorar o gerenciamento de relações com os clientes, aumentando a eficiência das operações. Assim, a combinação de estratégias bem planejadas e a constante adaptação as mudanças do mercado são fundamentais para o sucesso nas vendas.

A área de vendas desempenha um papel fundamental dentro de uma organização, sendo responsável não apenas por gerar receita, mas também estabelecer e manter conexões valiosas com os clientes. É através das vendas que as necessidades e ambições dos consumidores são identificadas e atendidas contribuindo diretamente para o crescimento e sucesso da empresa. Além disso, as equipes de venda são essenciais para impulsionar a inovação, fornecendo insights valiosos. Em um mercado cada vez mais competitivo, a eficácia das vendas não

apenas sustenta a organização, mas também a posiciona estrategicamente para alcançar seus objetivos a longo prazo.

1.5.4 Logística

Desde os primórdios é possível identificar a necessidade de determinados recursos para as atividades humanas cotidianas. Todavia, o acesso a esses recursos era limitado e escasso por decorrências de tempo e de espaço, restringindo a capacidade produtiva e demandando que os indivíduos se estabelecessem próximos aos pontos onde os bens eram encontrados. A criação e evolução das atividades logísticas trouxeram qualidade de vida para as pessoas, não somente em suas atividades laborais, mas também nas atividades corriqueiras, contribuindo para o avanço da humanidade desde muito cedo através da instituição de noções de organização, estratégia, previsão, prazo e planejamento. As primeiras civilizações utilizaram esses princípios de maneira primitiva, porém competente, em situações como a construção das pirâmides no Egito e o desenvolvimento de estratégias militares durante o Império Romano.

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo. (CHRISTOPHER, 2018, p.2)

A Logística pode ser compreendida como ramo empresarial responsável pela coordenação, organização e planejamento de todas as atividades funcionais inter-relacionadas que se interpõem entre os locais de produção e os pontos finais de consumo. Dentre as suas principais atribuições, destacam-se os serviços padronizados de satisfação ao cliente, seleção e atividades do modal de transporte, determinação de rotas e, principalmente, a cadeia de suprimentos. Esta última é substancialmente integrada aos conceitos logísticos, abrangendo todo o fluxo de produtos e serviços de maneira mais eficaz e eficiente. Ademais, as instituições desenvolvem a Logística Reversa envolvendo o descarte adequado e o reaproveitamento de embalagens, um componente essencial para a conscientização sobre sustentabilidade, responsabilidade ambiental e maximização dos lucros.

Nas corporações, a Logística exerce papel fundamental visto que atua na garantia da otimização de processos, controle de recursos por meio de estoques, armazéns e estratégias para todo o sistema, geração de valor e organização de etapas. Apesar de ainda desvalorizada sob certas perspectivas, ela desempenha papel vital para o gerenciamento de toda a cadeia produtiva, sendo crucial para o uso do tempo e do espaço, viabilizando a satisfação do consumidor e estabilizando o relacionamento com os fornecedores mediante a sua conduta que objetiva, sobretudo, entregar o produto certo, na hora certa e no lugar certo da maneira mais eficiente e eficaz possível, com o melhor preço e cumprindo com as especificações estabelecidas.

1.5.5 Gestão Estratégica

Com o crescimento exponencial das indústrias, as empresas precisaram desenvolver ferramentas que demonstrassem autenticidade para lidarem com a competitividade do mercado de trabalho. Pensando em utensílios para um melhor funcionamento desses processos foi criada a Gestão Estratégica, uma área administrativa que visa posicionamento eficiente de uma organização, buscando alcançar suas metas e objetivos a longo prazo. Os primeiros estudos sobre esse ramo possuíam o foco em arrumar novos métodos para enfrentar as transformações da sociedade empresarial da época. Houve um aprimoramento cada vez maior dentro das instituições, fazendo com que esse gerenciamento fosse evoluindo e se adaptando ao longo do tempo.

Por ser um processo que exige extrema organização e planejamento, é estipulado que os profissionais capacitados nessa área possuam mais experiência, sendo atribuídos a essa função normalmente os cargos mais altos da cadeia, enfatizando que o planejamento vem do topo, mas é necessário atingir todas as áreas da empresa. Os trabalhadores especializados na área devem analisar um ambiente externo e interno para trilhar um caminho mais eficiente e analisar como posicionar-se diante de um mercado competitivo. O propósito dessa gestão é fazer com que as organizações alcancem resultados positivos dentro de seu ramo, ainda, que existam diversidades, incertezas e uma intensa competição; para tal fim, a área auxiliará na tomada de decisões, antecipando as grandes mudanças nas metrópoles. Segundo Chiavenato (2003), a gestão estratégica requer organização e planejamento, sendo geralmente atribuída aos cargos mais altos da hierarquia organizacional.

Até os dias de hoje a Gestão Estratégica tem evoluído, pois a partir do momento em que a competitividade aumenta é preciso desenvolver novas ferramentas e devido ao auxílio da tecnologia essa demanda tem sido crescente nas indústrias. Para o desenvolvimento e progresso de um negócio é necessário esse alinhamento, idealizando diversos cenários possíveis se adequando a imprevistos se necessário. A adaptação desse sistema, independentemente do tamanho da empresa fará com que ela conheça seus pontos fortes e fracos e entenda seu real objetivo gerando destaque e criando uma estabilidade financeira cada vez maior, fazendo com que a economia possa circular e a organização continue expandindo no mercado.

1.5.6 Gestão de Pessoas

Durante a Revolução Industrial, especialmente na década de 1980, as fábricas operavam em um ritmo acelerado e a sociedade experimentava um crescimento vertiginoso. Esse cenário intensificou as relações de trabalho e criou uma demanda urgente por novas abordagens de organização e gerenciamento dentro das indústrias. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas começou a ser empregada com maior frequência, mesmo que de forma intuitiva, já que os gestores da época ainda não conheciam o tempo. Após a Revolução Industrial, ficou evidente o impacto negativo das condições de trabalho desgastantes no desempenho das equipes, levando a conclusão de que negligenciar a qualidade das relações de trabalho poderia resultar no fracasso empresarial. A Administração Científica, liderada por Frederick Taylor, emergiu como uma resposta, defendendo a aplicação de princípios científicos à gestão do trabalho para aumentar a eficiência e a produção.

Chiavenato (2014) diz que as empresas de sucesso passaram a perceber que somente poderiam prosperar se conseguissem maximizar o retorno sobre os investimentos, especialmente o investimento dos funcionários. A partir dessas observações, surgiu a compreensão de que gerenciar os processos produtivos e o fator humano era crucial para o sucesso das indústrias. A Gestão de Pessoas mesmo que rudimentar e intuitiva começou a ser vista como essencial para o sucesso organizacional, marcando o início de uma era onde o bem-estar dos trabalhadores e a otimização de suas capacidades se tornaram prioridades na administração empresarial. Caracteriza-se a Gestão de Pessoas como uma área da Administração que implica em metodologias e estratégias para garantir o sucesso da organização,

abrangendo aspectos cruciais como recrutamento, seleção e treinamento de colaboradores. Estes elementos são fundamentais para que a empresa possa gerenciar efetivamente seu quadro de funcionários definindo com clareza o perfil desejado para os novos contratados e adaptando treinamentos às necessidades específicas da organização.

Os objetivos da Gestão de Pessoas podem ser estabelecidos em curto, médio ou longo prazo, dependendo da abordagem adotada e da avaliação dos resultados obtidos com os treinamentos. Esta área da Administração é vital para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos, pois está diretamente ligada ao desempenho e ao potencial dos colaboradores, de acordo com Chiavenato (1999) é necessário que eles e os objetivos estejam alinhados para o sucesso organizacional. A Gestão de Pessoas deve ser conduzida de forma ética e legal, respeitando leis trabalhistas e garantindo o bem-estar dos colaboradores. Investir em estratégias que incentivem a satisfação dos colaboradores e aprimorem suas habilidades é essencial para o sucesso organizacional, uma vez que a motivação e o engajamento podem ser alcançados através do monitoramento do clima organizacional e identificação dos fatores que impactam a produtividade. Negligenciar essas estratégias pode resultar em alta rotatividade, desqualificação e insatisfação dos funcionários, ressaltando a importância da Gestão de Pessoas como uma área estratégica que demanda atenção e investimento contínuos. Além de que, programas de desenvolvimento contínuo e feedbacks regulares são ferramentas fundamentais para o crescimento profissional e retenção de talentos.

1.5.7 Gestão de Compras

A Gestão de Compras começou a tomar forma no início da década de 1950 e foi oficialmente reconhecida como um setor administrativo em 1960. No entanto, foi durante a crise do petróleo no ano de 1970 que essa área lançou pleno desenvolvimento. Antes dessa crise, a função de compras nas empresas era especialmente burocrática, concentrando-se na aquisição de materiais como insumo primário para a produção. A escassez de suprimentos e a elevação dos preços, resultantes da crise do petróleo, evidenciaram a importância estratégica da Gestão de Compras, relevando a necessidade de um planejamento minucioso para assegurar a sobrevivência das organizações e o acesso contínuo a recursos indispensáveis.

A crise do petróleo sublinhou a urgência de determinar com precisão o que, quanto, quando e como comprar, transformando o departamento de compras em um setor de extrema relevância dentro das corporações. Esse período marcou a evolução da função de compras, que deixou de ser uma mera atividade burocrática para assumir o papel estratégico. Na atualidade, a Gestão de Compras é considerada uma parte integrante da cadeia de suprimentos e do processo logístico das empresas. Seu principal objetivo é assegurar que as aquisições sejam realizadas de forma eficiente, priorizando a qualidade, preços competitivos e prazos adequados. A integração com fornecedores e o uso de tecnologias avançadas são fatores que aprimoram ainda mais a Gestão de Compras, sendo fundamentais para a inovação e a adaptação as demandas dinâmicas do mercado. Assim, o setor de compras tornou-se um elemento crucial para o desenvolvimento estrutural e econômico das organizações, contribuindo significativamente para sua eficiência e sustentabilidade no mercado.

Podemos perceber que o planejamento de compras torna-se essencial para a competitividade das empresas. Os processos tornaram-se mais eficientes, reduzindo custo e tempo, com foco na qualidade dos produtos e serviços comprados e na manutenção dos relacionamentos com clientes e fornecedores. (CAMPOS, 2015, p.38).

A Gestão de Compras representa um pilar fundamental para o eficiente gerenciamento empresarial, o que influencia diretamente a cadeia de suprimentos, os estoques, proporcionando a organização um planejamento de compras e consequentemente a melhora no relacionamento com os clientes. Responsável pela negociação estratégica com fornecedores, seu objetivo primordial é otimizar custos, evitar gastos desnecessários e assegurar a qualidade dos produtos adquiridos. Este departamento desempenha um papel crucial no contexto financeiro das organizações, visto que a aquisição de matéria-prima impacta diretamente nos lucros e na competitividade no mercado. Profissionais desta área devem possuir habilidades interpessoais refinadas, como negociação eficaz, trabalho em equipe, comunicação clara e gestão de conflitos, essenciais para estabelecer relações sólidas com fornecedores e obter condições mais vantajosas. A Gestão de Compras, portanto, abrange um processo estratégico que permeia todos os setores da empresa, influenciando diretamente todos os processos organizacionais e fortalecendo a posição competitiva da empresa no mercado.

1.5.8 Gestão Financeira

A Gestão Financeira é um dos pilares vitais dentre os setores de determinada empresa, dado que toda e qualquer decisão tomada por outro ramo afeta diretamente as finanças corporativas. A Administração Financeira possui como objetivo cuidar de todas as transações que envolvam o controle do dinheiro, aplicando-se a todas organizações. Essa área é responsável pela proteção, gestão, direção e controle do capital da organização e todas as suas relações de transação, podendo estas ocorrer entre indivíduos, empresas ou órgãos governamentais. Uma condução proveitosa desse capital dá-se através da previsão de lucros e despesas realizadas de um modo efetivo e meticuloso, dispensando erros. O modelo de gestão pode variar em grau de complexidade conforme o tipo e porte da organização, mas nunca em grau de precisão. Desde uma microempresa até as grandes indústrias, todas as corporações precisam garantir a execução primorosa dos processos econômicos, contando com profissionais adequados e experientes. A Gestão Financeira é responsável não somente pelas transações, mas pelo estudo, análise e planejamento profissional capaz de estipular o melhor momento para a ocorrência dessas transações. Muito mais que apenas saber movimentar o dinheiro, é preciso encontrar a maneira mais lucrativa, segura e racional de fazê-lo.

A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude. (NETO, Assaf, 2021, p.07).

O estudo que antecipa a gestão do capital depende da comunicação interna, pois a acuracidade das previsões depende de diversas informações. A previsão de lucro, por exemplo, depende da equipe de Marketing para usufruir de informações como a precificação, o custo das promoções e publicidade e a previsão de vendas. Em empresas menores, comumente encontramos o registro dos processos econômicos no setor contábil, entretanto, conforme a empresa desenvolve-se é necessário a criação de uma área corporativa específica para a Gestão Financeira e de um executivo financeiro que possa se comunicar diretamente com o presidente da

organização. Essa especialidade pode garantir uma menor margem de erros, mas exige certa mutabilidade para adaptar-se às variações de produção e de mercado.

Gitman (2006) aborda que essa área envolve a coordenação do capital organizacional, visando a maximização do desempenho e dos resultados financeiros, sendo o principal responsável pela eliminação de desperdícios, diminuindo custos desde a aquisição da matéria-prima até a condução do produto ao consumidor final para aumentar a margem de lucro sem perder a qualidade e valor de seus produtos ou serviços. Economizar, no entanto, na maioria das vezes exige a tomada de riscos calculados, por isso é necessário que os profissionais financeiros tenham desenvoltura no que tange às habilidades de organização, análise e planejamento. O gestor financeiro deve gerar relatórios financeiros e zelar pelas informações contábeis na empresa, cumprindo com os princípios da ética financeira.

Além da captação de finanças, o gestor financeiro também é responsável pela locação dos recursos, ou seja, define os investimentos da empresa com base nas suas necessidades. Esta é, provavelmente, a atividade mais complexa da Gestão Financeira, pois a área de investimento depende de informações internas precisas, mas também faz o uso de informações externas e mais variáveis, como o mercado de ações. Apesar da necessidade de previsão e exatidão, a área tende a ser oscilante, pois as informações mudam conforme a variação do mercado no que diz respeito ao poder aquisitivo, a inflação, a valorização da moeda, a compra e venda de ações e o mercado internacional. Por isso, é de extrema importância que a Gestão Financeira seja conduzida por profissionais de ponta, extremamente bem-formados e atualizados sobre as atividades econômicas nacionais e internacionais, e capazes de tomar decisões firmes, racionais e concisas.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Caracterização do Município

Situada na região campestre do Alto Paraíba, a Estância Climática de Cunha emerge dentre colinas e montanhas, polindo-se entre as serras da Quebra-Cangalha, da Bocaina e do mar. O município distingue-se por sua vasta extensão territorial, umas das maiores do estado de São Paulo, totalizando 1.407,319 Km², além do seu cenário bucólico e encantador, que atrai turistas em todas as épocas do ano. A Norte, Cunha faz limite com as cidades de Guaratinguetá e Lorena. A Sul com Paraty-RJ e Ubatuba, a Leste com Areias, Silveiras e São José do Barreiro, e a Oeste com São Luís do Paraitinga.

De acordo com a historiografia, a localidade do Facão começou a ser reconhecida aproximadamente em meados de 1695 como uma rota para a exploração das jazidas de ouro em Minas Gerais, sendo desbravada por portugueses e habitantes locais em busca de enriquecimento. Subsequentemente, à medida que a região se desenvolvia devido à adaptação dos europeus ao clima, a Freguesia de Nossa Senhora da Conceição do Facão foi elevada à condição de Vila de Nossa Senhora da Conceição de Cunha, em homenagem ao então governador da província de São Paulo, Capitão-General Francisco da Cunha de Menezes. Com a ascensão do comércio cafeeiro e o desenvolvimento econômico da região, em 20 de abril de 1858, a Vila de Cunha foi promovida à condição de Cidade pela Lei Provincial nº 30, sancionada pelo presidente da Província, Senador José Joaquim Fernandes Torres, por meio do decreto da Assembleia Provincial.

Atualmente, o município de Cunha compreende cerca de 22.110 habitantes, ocasionando uma densidade demográfica de 15,71 habitantes/Km². No que concerne aos dados macroeconômicos, segundo o censo de 2021, o Produto Interno Bruto (PIB) estima-se em 306,4 milhões, sendo o seu PIB per capita de 15.269,84. O crescimento econômico da cidade posicionou a em 5º lugar no que se refere ao desempenho da região imediata, sendo evidenciadas, especialmente, as áreas de agropecuária, turismo e comércio. O bairro do centro é o âmago da economia de Cunha, compreendendo as atividades comerciais de maior destaque através de restaurantes, lojas de artesanato e varejo, festivais, pousadas, hotéis e edifícios públicos como os Correios.

2.2 Descrição da Empresa

Em 2019, a proprietária e fundadora da microempresa Mundo Kids Baby, Helaine Paula da Conceição, vislumbrou, aos 30 anos, uma significativa oportunidade ao identificar um lapso no setor de vestuário infantil em Cunha-SP, propondo-se a mudar o cenário deste mercado. A insatisfação e o sentimento de negligência de suas necessidades durante a maternidade, além dos preços exorbitantes e inacessíveis para a população de baixa renda motivaram Helaine a empreender e suprir essa demanda no município, carecendo de capital inicial, ela buscou uma financiadora para o seu projeto, trazendo a segunda proprietária, Julientina da Conceição (53 anos), sua mãe, constituindo assim uma empresa familiar. Em junho, a microempresa Mundo Kids Baby estabeleceu-se inicialmente no centro da cidade, em um espaço diminuto, onde permaneceu por aproximadamente seis meses. Posteriormente, a empresa transferiu-se para um bairro mais afastado, ocupando um galpão de maiores dimensões, onde permaneceu por mais um ano. Por fim, em 2022, a empresa retornou ao bairro original, agora instalada em um ponto amplo, capaz de atender todas as suas necessidades.

Situada na Av. Doutor Casemiro da Rocha, número 83, no bairro central de Cunha-SP, a empresa Mundo Kids Baby opera de segunda à sábado, das 09:00 às 18:30, exercendo atividades do núcleo da comercialização de produtos e atendimento ao cliente, sobretudo no setor de moda e vestuário infantil, atendendo desde recém-nascidos até pré-adolescentes. Dispõe de um portfólio diversificado que inclui uma coleção completa de calçados, acessórios, brinquedos e itens de enxoval. As atividades e transações comerciais e administrativas são inteiramente controladas pelas proprietárias Julientina e Helaine, uma funcionária e uma estagiária. É importante ressaltar que a Mundo Kids Baby, atualmente, possui 2 divisões espaciais, sendo elas a frente da loja, onde toda a mercadoria está exposta, e o fundo, que é subdividido em três ambientes: o estoque de sacolas plásticas e o banheiro para uso das funcionárias e clientes.

A empresa notabiliza-se no mercado pelo enfoque que traz ao público feminino, especialmente as mães, avós e gestantes. Esse direcionamento viabiliza o oferecimento de produtos exclusivos, que atendem especialmente as necessidades e desejos dos clientes, garantindo uma experiência personalizada e acolhedora. Ela exerce uma significativa atração sobre turistas em decorrência de sua localização,

com produtos de qualidade e preços acessíveis em comparação às demais lojas do ramo. A fidelização dos clientes é basilar na Mundo Kids Baby, que oferece desde os produtos mais simples até os mais sofisticados, atendendo diversos perfis. Em síntese, a empresa consolida-se no mercado através da especialização no atendimento, na personalização da experiência do cliente, na fidelização de moradores e atração de turistas e na acessibilidade e variedade de produtos, sendo o destaque em seu segmento diante da concorrência.

2.3 Descrição do Problema

A pesquisa de campo realizada na Avenida Juscelino Kubitschek na cidade de Guaratinguetá durante o mês de fevereiro de 2024, auxiliou no entendimento sobre o perfil de empresa que posteriormente seria selecionada para objeto de estudo e pesquisa. Assim, surgiu a oportunidade de trabalhar com uma empresa familiar localizada no município Estância Turística de Cunha, a Mundo Kids Baby, que revelou desafios financeiros na administração da loja de roupas infantis. A ausência de uma estratégia financeira eficiente tem dificultado o crescimento sustentável da empresa, impactando sua capacidade de aumentar a margem de lucro e investir em melhorias operacionais. Esses fatores afetam diretamente a qualidade dos serviços prestados, limitando sua capacidade de explorar novas oportunidades de mercado, investir em marketing, inovação de produtos, melhorias estruturais e ampliar sua cartela de clientes, deixando-a em desvantagem frente aos concorrentes.

Analisando os fatores internos e externos apresentados pela organização Mundo Kids Baby, nota-se a ausência do princípio básico para a administração de uma empresa, a Educação Financeira, considerando que a sobrevivência de um negócio no mercado necessita do domínio de suas despesas, controle de créditos e a garantia de reservas financeiras. Os problemas estipulados pela falta de administração crescem continuamente, afetando no desenvolvimento e progresso da instituição que não tem garantido o equilíbrio financeiro. Segundo Rocha e Lima (2023) o planejamento financeiro compreende elaboração de orçamento, fundamentação de gastos e potencialização de investimentos direcionados. As proprietárias desconhecem sobre os princípios básicos de uma gestão eficiente, ocasionando em dificuldades administrativas, problema que tem se agravado constantemente.

O planejamento financeiro é um dos pilares da Educação Financeira, é de grande necessidade que as empresas se estabeleçam sobre essas estruturas, buscando estabilidade em suas movimentações. Analisando os princípios e valores que abrangem esse conceito, é perceptível a inexistência e aplicação desse recurso. Essa problemática reflete nas demais extensões do lugar, demonstrando a falta de controle e organização. O desconhecimento de Educação Financeira é a principal vertente que afeta a tomada de decisões, tornando-as errôneas e prejudiciais à parte orçamentária.

Além do planejamento financeiro existem outras problemáticas correntes, como a falta de um orçamento - conjunto de dados feito anualmente, que busca o controle dos gastos da empresa, sejam eles jurídicos ou pessoais. Para isso, todas as movimentações da empresa devem estar incluídas, desde o simples gasto de uma pequena compra até um grande investimento organizacional. “O orçamento empresarial é essencial para a análise das finanças e para assegurar que os recursos estejam direcionados aos objetivos estratégicos.” (GITMAN, 2012, p.45). Portanto, inexistência dessa ferramenta resulta na inviabilidade da avaliação das finanças, dificultando a localização dos pontos desfavoráveis que exigem uma solução a curto e longo prazo. A empresa tende a não realizar o registro de seus gastos, influenciando no patrimônio e fazendo com que suas metas e objetivos não sejam atingidas. Ao não realizarem essa gestão, o destino desses gastos se afasta do domínio das donas, provocando a desvalorização do negócio, junção dos patrimônios e redução da rentabilidade.

Outra dificuldade é a carência de separação das contas de pessoa física e jurídica, que no âmbito financeiro é denominada de confusão patrimonial e se aplica a Mundo Kids Baby expressivamente, causando desorganização, perdas significativas e comprometendo o futuro do estabelecimento, pois assim é pouco provável que ela consiga alcançar seus objetivos e ter um maior percentual de lucratividade. Essa junção é identificada através da utilização do capital empresarial como capital pessoal, através das retiradas invisíveis do caixa para pagamentos particulares. De mesmo modo, ocorre com o uso de verba pessoal para quitação de contas empresariais pendentes, pois o dinheiro destinado para isso já foi direcionado incorretamente.

Atrelar as finanças dessa maneira ocasiona uma série de problemas à empresa, já que assim há uma grande incapacidade em controlar o dinheiro em

circulação e organizar capital para investimentos, tornando ineficaz o retorno do capital investido. Isso faz com que a organização seja capaz de quitar suas obrigações, mas a impossibilita de atingir a principal meta da empresa: o lucro. Além de desencadear perdas-fator recorrente na empresa, que ao finalizar seu exercício social anual notabiliza déficits consideráveis decorrentes dessa junção de patrimônios, o que torna as falhas mais perceptíveis.

A confusão patrimonial dificulta o controle do capital, logo, o patrimônio também é afetado pela má gestão, inviabilizando o planejamento financeiro e o orçamento operacional, conseqüentemente, impossibilita a loja de analisar seus relatórios e demonstrativos financeiros, pois esses não têm clareza e definição do que diz respeito à pessoa física ou jurídica. Esse impasse está relacionado com o princípio da entidade, estabelecido na resolução 750/93, estabelecida em 29 de dezembro de 1993 pelo Conselho Federal de Contabilidade em seu ART.4:

O princípio da entidade reconhece o patrimônio como objeto da contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, a uma sociedade ou a instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Portanto, nesta acepção, o patrimônio não se confunde com aquele de seus sócios ou proprietários, no caso da sociedade ou instituição. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 1993, p.12)

O princípio da entidade é um fundamento contábil e diz respeito à distinção do patrimônio físico e jurídico – necessário para manter a continuidade eficiente do exercício financeiro empresarial. Nas pequenas empresas, em especial as familiares, a aplicação dessa norma é comumente ausente, inclusive na Mundo Kids Baby, tornando a sua gestão financeira inepta e dificultando a verificação do rendimento e patrimônio, principal atribuição do princípio da entidade. Esse fundamento é parte integrante da estrutura da empresa, sendo indispensável para dar seguimento às atividades contábeis da organização, já que a inutilização impossibilita o controle de recursos de maneira correta e eficaz, de modo que trará equilíbrio financeiro.

Outro fator decorrente da confusão patrimonial é a indefinição do pró-labore – remuneração recebida pelos sócios referente ao trabalho exercido, esse fato impede que as proprietárias tenham uma renda fixa individual e mensal. Ao finalizar o mês, elas pagam as despesas e os custos para manter a loja e o restante é dividido entre

as duas proprietárias. A problemática sucede em grandes retiradas do caixa para aproveitamento particular, resultando na ausência de lucro, poupança para investimentos futuros e destinação indevida do capital que deveria ser direcionado às contas pendentes. Em suma, o conjunto de falhas não permite um pró-labore bem definido.

“O pró-labore é uma remuneração justa e necessária para o sócio que exerce funções na empresa, diferenciando-se da distribuição de lucros por estar diretamente ligado ao trabalho realizado e, não aos resultados econômicos da companhia.” (FERREIRA, 2014, p.28). Portanto, quando bem definido, o pró-labore permite uma separação digna do capital gerado através de atividades empresariais aos sócios, contrapondo a realidade na Mundo Kids Baby, já que esse fundamento não é estabelecido e transcorre da inexistência de avaliação do financeiro. Assim, a remuneração inexata das acionistas pode estar elevada em relação à capacidade que a empresa tem de pagar suas funcionárias ou abaixo do esperado. De qualquer modo, as proprietárias encontram-se insatisfeitas com a realidade atual e a gestão financeira mostra-se desorganizada também devido a esse panorama, dificultando a distribuição equitativa dos lucros e remuneração justa para as donas, o que interfere em outros aspectos econômicos do estabelecimento que resultam em um histórico de perdas e lucro reduzido.

Outra falha possível de ser mencionada é ausência da gestão eficiente do fluxo de caixa, essencial para a sobrevivência de qualquer empresa, sendo a Mundo Kids Baby um exemplo claro da necessidade de aplicação rigorosa dos conceitos contábeis e financeiros. A exiguidade ou implementação inadequada de práticas relacionadas ao fluxo de caixa e ao gerenciamento de contas a pagar e a receber, desencadeiam uma série de problemas, como: insuficiência de caixa, desequilíbrio das finanças, inconstância na organização e nos demonstrativos financeiros, estes quais comprometem a estabilidade financeira da loja e sua capacidade competitiva.

Em primeira análise, a falta de controle sobre as disponibilidades de caixa resulta em uma gestão financeira instável e imprevisível. O fluxo de caixa diário, composto por pagamentos e recebimentos, não é minuciosamente monitorado, resultando na impossibilidade de manter a liquidez necessária para investimentos, além de não poder identificar uma margem de lucro considerável. A empresa, ao negligenciar essa prática, enfrenta insuficiências de caixa, o que eventualmente reflete

na possibilidade de não cumprir obrigações financeiras essenciais, como o pagamento de fornecedores, salários e tributos. Essa situação não apenas compromete a operação cotidiana da empresa, mas também afeta sua reputação no mercado, reduzindo a confiança de parceiros comerciais e clientes.

Os pagamentos e recebimentos diários constituem o início dos aspectos financeiros essenciais à empresa. A programação das entradas e saídas, o acompanhamento das contas a receber, das contas a pagar e o controle dos saldos do caixa da empresa e das contas bancárias são atividades financeiras básicas, indispensáveis para a sobrevivência do negócio. (LEMES, JR; CHEROBIM; RIGO, 2015, p.85).

A irrealização de um orçamento de caixa bem estruturado é, notavelmente um erro crítico que a empresa comete em termos de Gestão Financeira a curto prazo. organizações saudáveis costumam realizar este orçamento em períodos trimestrais ou anuais, porém em empresas instáveis, o mesmo deve ser realizado mensalmente. Sendo dessa forma, aplicada a Mundo Kids Baby, já que não consegue antecipar momentos de escassez ou excesso de recursos que possibilitam a adoção de medidas preventivas e evitam surpresas desagradáveis. Ao não elaborar um orçamento de caixa bem detalhado e realista, coloca-se em uma posição de fragilidade, suscetível a choques financeiros, especialmente porque a base desse orçamento é construída a partir da previsão de vendas. A falta de projeção e acompanhamento das entradas e saídas do caixa leva a decisões precipitadas, como a contração de dívidas em condições desfavoráveis, comprometendo a rentabilidade e a viabilidade de longo prazo da empresa. Além disso, sem esses dados, não é possível ter uma visão holística de suas atividades, pois ela não possui comparativos para entender os padrões de venda.

A projeção de entradas e saídas de dinheiro em um determinado período permite que a empresa planeje suas finanças eficientemente, evitando a tomada de decisões impulsivas e não planejadas, baseadas em suposições ao invés de dados concretos, o que aumenta o risco de erros. O crescimento também costuma estagnar sem um bom orçamento de caixa, perdendo oportunidades de investimento pela falta de previsão e planejamento do uso de recursos. Em última instância, a empresa corre o risco de insolvência, criando dívidas que superam os ativos disponíveis, resultando em dificuldades financeiras graves.

Conforme Assaf Neto (2021) explicita, administrar o capital de giro tornou-se ainda mais essencial nos tempos modernos devido às altas taxas de juros, a competitividade e as ações empregadas pelas organizações para sua expansão individual. Partindo dessa mesma concepção, uma empresa saudável é facilmente identificada por sua liquidez abundante, ou seja, seu capital de giro. Quanto maior for a quantia de ativos facilmente convertidos em caixa disponível para o mantimento das atividades da empresa, menores serão as chances de ela não conseguir arcar com suas obrigações e tornar-se insolvente.

A loja não possui o controle de seus recursos ativos (estoques, caixa e contas a receber), uma vez que carece de anotações detalhadas das movimentações de saída, pois não se sabe onde foram aplicados os pagamentos e o meio pelo qual foram realizados. Do mesmo modo, não é especificado o saldo disponível em caixa e direitos a receber que vão compor o capital de giro a curto prazo, e isso pode resultar em uma maior revelação do passivo circulante decorrente da ineficiência de prazos para pagamentos e quais foram de fatos realizados, expondo-se à possibilidade de juros. Tal fator implica em consequências financeiras, gerando gastos inesperados, logo este desregramento reflete diretamente no fluxo de caixa, assim, as entradas e saídas são registradas incorretamente. Além dos diversos meios de pagamento e diferentes bandeiras de cartão utilizados pelas proprietárias, pois cada um tem uma variação de taxa que não são consideradas no preço final e também interferem no saldo disponível em caixa. A falta de controle e organização contábil pode levar a erros significativos na gestão financeira da loja.

Outro ponto a destacar é o estoque da microempresa que não utiliza técnicas administrativas para a análise de demanda que comanda a realização das compras de mercadorias. Essas compras são executadas sem padronização e planejamento, induzindo a empresa aos excessos e insuficiências. As vendas são documentadas de forma generalizada sem descrição ou especificação de produtos no registro de vendas e realização de inventário, impossibilitando a percepção de lucro ou prejuízo sobre cada item e a compreensão sobre a rotatividade de estoque. O estabelecimento enfrenta períodos de escassez de mercadorias, o que interfere na qualidade competitiva, ocasionando a perda de vendas por falta de um determinado produto, e direciona o cliente para a concorrência. Tal fator implica no aumento da necessidade de capital de giro porque o investimento feito em mercadorias anteriormente não

condiz com o retorno financeiro, uma vez que os recursos facilmente convertidos em caixa ficam desalinhados entre si.

O registro dos estoques nada mais é que a inclusão de dados com base em documentos idôneos que comprovem a existência física do item, o consumo do estoque através de requisições ou outros documentos que comprovem a saída física do mesmo e o processamento dessas informações através da contabilização do saldo de quantidade e de valor existente fisicamente. (BIANCHI,2011, p.26).

Outrossim, não há registro formal ou detalhado dos créditos disponibilizados aos clientes, os mesmos dispõem de uma ficha cadastral interna, que não está associada a registros legais, como CPF ou sistemas bancários. Trata-se de um registro não oficial, contendo apenas o nome do cliente e seu número de contato, operando de forma similar a um sistema de crédito informal, sem emissão de nota fiscal ou espécie de análise de crédito, impossibilitando avaliações como variáveis de tempo e período médio de cobrança. Como essas vendas a prazo não estão acompanhadas por uma política de crédito bem definida e por um sistema de cobrança eficaz, são gerados atrasos nos recebimentos e aumento na inadimplência e essa situação é agravada em cenários econômicos adversos, colocando a empresa em uma posição financeira vulnerável. Isso reflete no ciclo operacional da Mundo Kids Baby, ou seja, no tempo que o dinheiro investido leva para gerar retorno. O desconhecimento quanto ao pagamento dos clientes e a falta de organização para realização de cobranças resulta na inconclusão do ciclo, afetando fortemente o capital de giro com a desordem dos passivos não circulantes. Nesse cenário, a Mundo Kids Baby enfrenta dificuldades em converter vendas em disponibilidade de caixa limita sua capacidade de investir em inovação, tornando o crescimento econômico e lucrativo da empresa inviável.

A manutenção do saldo mínimo em caixa é um impasse recorrente que gera adversidades financeiras. Isto ocorre especialmente devido ao desconhecimento das gestoras sobre a importância de manter um saldo mínimo para garantir a liquidez e a segurança financeira do estabelecimento. Sua ausência, torna a organização vulnerável à imprevistos e dificulta sua capacidade de honrar compromissos financeiros imediatos, como o pagamento de fornecedores e funcionários. Ademais, pode conduzir a uma gestão financeira reativa, na qual as gestoras se veem

frequentemente obrigadas a resolver problemas emergenciais em detrimento do planejamento estratégico. Do mesmo modo, também pode indicar uma falta de políticas financeiras claras e bem definidas, o que contribui para a instabilidade orçamentária da empresa. Em última instância, esta exiguidade reflete uma gestão financeira defasada e carência de planejamento estratégico a longo prazo.

Segundo Assaf (2003), o objetivo da manutenção de um saldo mínimo de caixa é permitir que a empresa salde corretamente seus compromissos programados e ainda ter uma reserva de segurança para pagamentos imprevistos. A Mundo Kids Baby não mantém um saldo mínimo adequado, o que não assegura a capacidade de cobrir despesas operacionais imediatas e não proporciona margem de segurança contra imprevistos financeiros. Essa prática não permite que a empresa mantenha suas operações contínuas, trazendo instabilidade principalmente durante períodos de baixa entrada de receitas, ocasionando interrupções que comprometem a sua reputação e a confiança dos stakeholders. Além disso, a irrealização de um saldo mínimo de caixa bem planejado reflete em uma gestão financeira ineficiente e não estratégica, impossibilitando a antecipação para necessidades futuras e preparo para diferentes cenários econômicos. Portanto, a inexistência de diretrizes financeiras rigorosas, somadas à insuficiente sensibilização das gestoras quanto a importância desse saldo, coloca em sério risco sua saúde orçamentária.

A empresa, por não manter e realizar fórmulas administrativas recomendáveis para tal fator, não possui reservas financeiras o suficiente caso haja crises econômicas ou variáveis na demanda de suas mercadorias, bem como as vendas, isso impacta nas receitas, podendo ocasionar a redução de funcionárias ou até mesmo a falência atrelada ao conjunto de obstáculos enfrentados na administração financeira. Sendo assim, a competitividade da empresa torna-se suscetível a atrasos perante o mercado por não conseguir realizar atividades para impulsionar o crescimento da loja.

A inabilidade de precificação de mercadorias é outro problema crítico que impacta diretamente as rotinas administrativas da organização e atua sincronicamente à falta de planejamento financeiro e outros problemas decorrentes das défices na gestão financeira. As gestoras não conseguem definir corretamente o preço de seus produtos uma vez que carecem de estratégias para precificação e não entendem o comportamento e as expectativas dos consumidores, pois não há um estudo prévio

do público-alvo, impossibilitando-as de agregar valor nos produtos e estabelecer uma imagem estratégica alinhada com os valores do estabelecimento. Além disso, ocorre a irrealização de análises sobre a elasticidade do preço e falta de percepção da concorrência de mercado. Esses fatores induzem a instauração de preços que não condizem com a realidade de seus consumidores e o que estão dispostos a pagar, resultando em despadronização das vendas por tentar atender todos os públicos e fazem com que os mesmos busquem alternativas baseadas em suas expectativas, limite financeiro e qualidade esperada, o que ocasiona perdas significativas de dinheiro. Ademais a falta de uma política de desconto eficiente e a ausência de campanhas promocionais resulta no enfraquecimento da competitividade da loja.

Uma boa prática de preço causa preocupação tanto à área financeira como à área de marketing, pois a inadequada alocação de custos aos produtos pode determinar o sucesso ou o fracasso de vendas, geração ou destruição de valor na empresa.

As principais funções do preço são:

1. passar a imagem de produto desenvolvida pela empresa;
2. permitir a participação no mercado;
3. atingir a lucratividade e rentabilidade esperadas.

(LEMES JR; CHEROBIM; RIGO, 2015, p.147).

Diante do desconhecimento de técnicas para precificação, as gestoras não integram os custos fixos e variáveis envolvidos no processo do ciclo operacional no preço de venda, apenas se limitam em calculá-lo com base no valor de compra das mercadorias, adicionam uma margem de lucro padrão, desconsideram seus gastos, a rotatividade de cada item e suas variações relacionadas com suas especificações técnicas. Essa abordagem impossibilita uma previsão e o entendimento do impacto de suas decisões na escolha de preços, o que acarreta problemáticas no fluxo de caixa, havendo possibilidades de torná-lo negativo, já que as saídas de caixa para cobrir despesas operacionais excedem as entradas provenientes das vendas, inviabilizando o lucro. Ainda, existem ocasiões em que a empresa necessita de fazer empréstimos com terceiros, aumentando o passivo circulante e não circulante, também atrelados à falta de eficácia e determinação dos três tipos de ponto de equilíbrio, perdendo a oportunidade de crescimento e prejudicando o planejamento de meta de vendas, o que evidencia a carência de gestão das finanças e recursos.

A ausência de um software funcional na empresa também gera uma série de dificuldades operacionais e financeiras. Essa falta impede o monitoramento de estoque, identificar rotatividade dos produtos e emitir notas fiscais. A decisão de implementar um novo sistema denominado Travezani Soluções foi tomada pelas proprietárias e sua instalação ocorreu apenas em 2024, todavia, ela atua desde 2019, o que evidencia o atraso em relação a adequação às novas tecnologias e falta de treinamento e qualificação para utilizá-las. Por este motivo, o processo de cadastro dos produtos, que é responsabilidade das donas da empresa, ainda não foi concluído. Ademais, a impressora necessária para a emissão de notas fiscais e o leitor de códigos de barras ainda não chegaram, o que impede o pleno funcionamento do sistema. Essa situação reflete uma falta de planejamento e organização, resultando em uma gestão ineficiente dos recursos e processos, o que pode levar a rupturas de estoque ou excesso de produtos, ambos prejudiciais para a saúde financeira do negócio.

Wood Jr (1999) assinala que os sistemas corroboram para a integração completa da gestão de uma organização. A Mundo Kids Baby, ao utilizar o sistema incorretamente não desfruta de todos os seus benefícios. Por esse motivo, não é possível monitorar o estoque em tempo real, impossibilitando uma visão clara dos níveis de inventário e causando faltas e excessos. Assim, ela não é capaz de otimizar o capital de giro, reduzir seus custos e identificar as mercadorias mais vendidas e as que estão em falta, o que dificulta a gestão de variedade de produtos mantidas na loja, não ajustando estratégias de compra e venda conforme a demanda. Devido a essa mesma problemática não ocorre emissão automatizada de notas fiscais, deixando de assegurar a conformidade legal e de mitigar erros humanos, reduzindo o tempo que as proprietárias poderiam se dedicar no estabelecimento para atividades estratégicas. A inutilização do sistema também não permite a análise de dados em tempo real e conseqüentemente decisões informadas, baseadas em evidências, que melhorariam a previsão de demandas e a adaptação às mudanças do mercado.

A carência de coordenação dos setores administrativos da Mundo Kids Baby acarreta em uma não-integração das partes, impossibilitando uma perspectiva holística da organização. As adversidades financeiras refletem nas demais áreas da empresa, especialmente no que tange à Gestão de Estoque, Gestão de Compras e Marketing. A indefinição do Pró-Labore denuncia um desembolso inconsciente do

capital que inicialmente deveria ser direcionado ao desenvolvimento da empresa, metas de venda, investimentos internos e manutenção dos departamentos acaba sendo despendido em pequenos, todavia constantes gastos pessoais das proprietárias. Ainda, a não-integração dos departamentos, mesmo que todos sejam administrados apenas pelas proprietárias, obstaculiza o alinhamento de metas e objetivos e a identificação de possíveis concessões. Ao identificar uma carência no Estoque, por exemplo, seria possível coordenar as atividades do Marketing e das Vendas para a criação de uma reserva financeira que solucione o problema abordado.

Para atingir seus objetivos específicos da área e maximizar o valor da empresa, a administração financeira precisa se relacionar sistemática e continuamente com todas as áreas da empresa. Um dos instrumentos mais efetivos para essa integração e alcance do objetivo da maximização do valor é o planejamento e controle financeiro, que consiste na elaboração e acompanhamento do orçamento operacional da empresa. (LEMES, JR; CHEROBIM; RIGO, 2015, p.17).

O orçamento operacional da empresa atua ativamente em todos os setores. No Marketing, a Administração Financeira é responsável pelo preço, descontos, metas de venda, mix de produtos, orçamento de propaganda e comissões, por exemplo. Do mesmo modo, a Gestão de Estoque e de Compras beneficiam-se de um bom planejamento e distribuição financeira através do direcionamento de investimentos. A irrealização desta integração é danosa para todas as áreas da empresa. Na Mundo Kids Baby, isso transparece na ineficiência organizacional das compras e do estoque. As mercadorias sazonais costumam ser adquiridas muito próximas de suas datas comemorativas, reduzindo o prazo de venda e ocasionando o embargo de mercadoria. Da mesma forma, a desorganização do estoque impossibilita o discernimento de quantos e quais produtos estão disponíveis, levando as proprietárias a comprarem em excesso ou arcarem com a escassez de alguns itens. Todos esses fatores acarretam na paralisação ou redução do capital de giro.

Chiavenato (2007) cita a importância da Gestão de Estoque para saúde financeira de uma empresa, entretanto, as proprietárias enxergam o estoque de mercadorias como dinheiro parado insciência financeira esta que reflete expressivamente na Gestão do Estoque, já que este é ativamente relevante no total de ativos das empresas e exige priorização para a realização correta das funções de

compra e a tomada de ação criteriosa quanto aos níveis de estoque. O dinheiro investido em compras que não é convertido em receita é uma perda. No entanto, um estoque bem administrado não é sinônimo de prejuízo, visto que em empresas saudáveis, este estoque é rotativo e abrange somente as mercadorias realmente relevantes para o negócio, eliminando o desperdício de capital em produtos de pouca ou nenhuma demanda. A irrealização do orçamento operacional limita as atividades econômicas, impossibilitando o investimento no crescimento da empresa e tolhendo sua expansão. Por essa carência de capital, as proprietárias expressam a impossibilidade de investir em elementos atrativos, conceder descontos e crescer virtualmente.

Dessa forma, evidencia-se que as adversidades enfrentadas na microempresa estão crucialmente concatenadas à má gestão das finanças pessoais e corporativas, fazendo com que todos os demais contratempos advenham desta primeira falha substancial. A análise e gestão de mercadorias, estoque, armazenagem, o saldo mínimo em caixa, as dificuldades enfrentadas quanto ao uso de softwares modernos e eficientes e os demais problemas são consequências irremediáveis de um capital mal administrado e mal investido. As retiradas invisíveis compõem o erro basilar da Mundo Kids Baby, que desencadeia uma série de consequências: com essas compras cotidianas e não planejadas, o saldo em caixa diminui, assim como a lucratividade, e as funcionárias e proprietárias recebem um pró-labore menor que o esperado. Com a insuficiência do pró-labore, surge a necessidade de retirar dinheiro da empresa, minando a possibilidade de investimentos e crescimento. Essas carências também refletem no estoque, que é limitado pela indisponibilidade de capital para compra de mercadorias, induzindo a empresa ao acúmulo de dívidas no cartão de crédito. Sem os registros de entradas e saídas devidamente descritos, é difícil identificar as carências, suas causas e consequências.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

No capítulo prévio, foram abordados os obstáculos que suprimem o desenvolvimento financeiro do empreendimento Mundo Kids Baby, causando a escassez de recursos financeiros e evidenciando a má gestão administrativa da empresa. O desconhecimento das rotinas administrativas por parte das proprietárias Helaine e Julientina, somado à ausência de treinamento adequado, colaboram para o desperdício de capital e a obtenção de resultados financeiros insatisfatórios que mitigam o progresso das atividades e diminuem o lucro. Investigando esses problemas, fez-se exequível a identificação e catalogação de possíveis soluções para sanar os impactos negativos e viabilizar o crescimento do negócio.

A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos quanto a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude. (NETO, 2021, p.6)

Inicialmente, recomenda-se a realização da Gestão Financeira para iniciar o controle dos recursos de maneira acessível a fim de obter melhores resultados administrativos através de estratégias específicas e estruturadas. Com isso, a empresa experienciará transformações expressivas na satisfação dos clientes, contribuindo, também, para uma maior visibilidade do lucro. Para que isso seja possível, deverão ser tomadas medidas como a instalação de um novo *software*, a execução de planilhas orçamentárias e a definição do fluxo de caixa e do pró-labore. Também devem ser implementados treinamentos de capacitação, educando financeiramente as proprietárias para que manuseiem as ferramentas de modo independente e produtivo, além da aplicação de demonstrativos como o livro-caixa, inventário e a realização de avaliações periódicas. Igualmente, é sugerida a reestruturação da precificação dos produtos para aumentar a margem de lucro e viabilizar o pagamento do pró-labore. Adotar uma abordagem sistemática para a gestão de despesas e receitas permitirá uma maior precisão e eficácia nas decisões financeiras. Ainda, a criação de um fundo de reserva poderá servir como recurso adicional para momentos de estabilidade financeira. A implementação dessas práticas fortalecerá a posição da empresa no mercado promovendo avanços exponenciais.

Sugere-se, primordialmente, a aplicação do treinamento como ferramenta vital para o exercício das demais soluções que serão apresentadas. A metodologia é fundamental para as empresas, considerando que para a obtenção de sucesso as pessoas precisam estar aptas a exercer suas funções de maneira correta e eficiente. Seu objetivo principal é a preparação de funcionários para a execução de suas atividades corporativas, visando a lucratividade e o aperfeiçoamento dos diferentes setores da instituição. Esse processo exige o comprometimento dos colaboradores e da organização como um todo. Por esse motivo, é essencial que todas as partes estejam envolvidas e integradas para a concretização do método. Com a aplicação desse recurso, as atitudes dos membros da equipe tornam-se mais claras e direcionadas aos seus papéis, pois as ações são guiadas através de instruções estruturadas que resultam no aumento das métricas de produtividade e na redução do retrabalho.

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. (CHIAVENATO, 2003, p.310).

A efetuação do treinamento na Mundo Kids Baby introduziria a mudança de comportamentos e hábitos prejudiciais às atividades financeiras da empresa. Observando os problemas apresentados no capítulo anterior, nota-se o desconhecimento dos fatos administrativos por parte das donas, sendo o treinamento uma solução para essa ausência de informações. Sabe-se que a insuficiência de bens é vista como um infortúnio constante na empresa, por isso indicam-se opções disponibilizadas gratuitamente ou com baixo custo, mas que possuem grande eficiência e solucionariam as adversidades enfrentadas. A metodologia mais vantajosa seria a adoção de videoaulas profissionalizantes, oferecidas por organizações influentes e experientes, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O SEBRAE oferece uma plataforma que auxilia no enfrentamento dessas questões e possui um campo específico voltado para a visualização de todos os cursos e artigos oferecidos. Destaca-se entre esses textos a matéria em colaboração

com o Banco do Brasil, que atua auxiliando o crescimento de pequenas empresas. Essas teses servem de extremo suporte para a resolução de dilemas variados de pequenos empresários, já que estes muitas vezes se encontram desorientados no mercado financeiro, estando as proprietárias incluídas nessa situação. Por meio dos cursos oferecidos no formato de videoaulas e dos artigos, será possível aprimorar as atuações e obter resultados cada vez mais satisfatórios.

Conforme exposto, o Portal Sebrae oferece diversos recursos e ferramentas gratuitas, como cursos on-line e presenciais que atuam em áreas específicas do mercado, permitindo um aprofundamento em diversos setores, com capacitação pontual a depender das necessidades do aluno. Pensando na Mundo Kids Baby, os cursos devem ser voltados para a Gestão Financeira, de maneira virtual, para assegurar o pequeno montante a ser pago e permitir a flexibilidade de horários no consumo destes. Uma das temáticas seria com enfoque na realização de precificação, a fim de fornecer a sustentação desse tópico indispensável. O programa possui duração de quatro horas, tratando de estratégias para a melhoria do aproveitamento lucrativo do estabelecimento, além de ajudar o administrador a definir os seus custos fixos e variáveis, chegando aos preços através dos custos e despesas. Outra possibilidade seria o módulo voltado para a concretização primorosa da Gestão Financeira e, com a realização do fluxo de caixa e o monitoramento e análise de estoque.

Segundo Milkovich e Bourdreau (2010), o treinamento é um processo que tem como finalidade fazer com que as pessoas adquiram novas habilidades. Com a implementação de um novo *software* na empresa, a capacitação se configurará como uma exigência imprescindível para familiarização de suas atribuições, de modo que todas possam ser completamente aproveitadas. As proprietárias afirmam que não possuem costume em trabalhar com tecnologias, portanto, as aulas deverão ser didáticas e detalhadas, sob o acompanhamento de um profissional ou seleção de sistema apropriado a essa demanda. Diversos benefícios estão associados a esse processo: a empresa facilitará suas operações, as atividades serão automatizadas e ocorrerá, por consequência, a exacerbação do rendimento.

É importante ressaltar que o treinamento será aplicado a todas as áreas da empresa que sofrem de alguma ineficiência. Com a metodologia espera-se obter resultados positivos no que se refere ao desenvolvimento financeiro, otimizando

resultados das áreas inópias e, conseqüente, aumentando lucros e o destaque no mercado. Tal progresso viabiliza a implementação a longo prazo de outras ofertas de treinamento, com novas aptidões e em diferentes cenários o que seria um investimento maior para alcançar resultados ainda melhores para a organização. As considerações apresentadas estão dispostas nos ANEXOS A, B e C.

No contexto em que a Mundo Kids Baby encontra-se, a introdução de um software destaca-se como plano chave para a melhoria das práticas administrativas. A loja enfrenta desafios substanciais em sua gestão financeira e controle de estoque, áreas cruciais para o êxito e a longevidade da empresa. Diante dessas dificuldades, a implementação do BomControle – conforme especificado no ANEXO D - apresenta-se como a alternativa mais abrangente e eficaz, mesmo considerando seu custo elevado. Esta plataforma oferece um extenso conjunto de ferramentas que, de maneira integrada, asseguram uma administração financeira sólida e um controle de estoque meticuloso, proporcionando resultados consistentes a médio e longo prazo, o que justifica plenamente o investimento.

O BomControle dispõe de uma ampla gama de funcionalidades que satisfazem as exigências de uma gestão empresarial moderna e eficiente. Estas incluem: gestão financeira, administração de múltiplas empresas, API de integração, visão consolidada, aporte e divisão de lucros, régua de cobrança, integração com bancos digitais, classificação de clientes, controle de inadimplência, controle de faturas de cartão de crédito, gestão de contratos de clientes, planejamento de reajuste, conciliação bancária por extrato, similaridade e palavra-chave, fluxo de caixa com segmentações variadas, classificação de clientes, categorias financeiras e cartões de crédito, relatórios corporativos de fluxo de caixa e sazonalidade, contas a pagar e a receber, controle de gastos de projetos, gestão de estoques com múltiplos armazéns, controle de validade e transferência entre estoques, faturamento automático de NFSE (Nota Fiscal de Serviço Eletrônico) e boletos, gestão de vendas de produtos, serviços e vendas unificadas, CRM (*Customer Relationship Management*) para gestão de clientes e oportunidades, ServiceDesk para gestão de tickets, BPM (*Business Process Management*) para gestão de processos, aprovação, controle e checklist, relatórios agendados e customizáveis, DRE (Demonstração de Resultado de Exercício) por caixa e competência, controle de produtos por lote e validade, e, por fim, a integração de todas as funções com o *WhatsApp*.

Para Corrêa (1998), o sucesso na adoção de um ERP (Enterprise Resource Planning) inicia-se na seleção. Deve-se realizar uma análise de adequação de funcionalidades para checar se as particularidades da empresa são atendidas. A aplicação precisa ser gerenciada por pessoas imersas na organização, devendo ser conduzida pelos funcionários e sendo essencial o comprometimento da alta direção. A implantação deve contemplar os aspectos de um projeto de mudança organizacional. Após isso, é preciso esforço contínuo por meio de reciclagem no treinamento.

A instauração do software BomControle na Mundo Kids Baby oportunizaria o avanço e prosperidade das rotinas administrativas através da automação de processos cruciais, como contas a pagar e a receber, controle de inadimplência, emissão de notas fiscais e boletos, além de otimizar a gestão de contratos recorrentes e parcelados, solucionando adversidades financeiras e auxiliando no controle do capital de giro. A integração com bancos digitais e tradicionais facilitaria a conciliação bancária, proporcionando uma visão holística e detalhada do fluxo financeiro da empresa.

Outro aspecto de destaque é o controle de estoque, que permite a gestão por lote e validade, aperfeiçoando o armazenamento e evitando prejuízos. A automação estende-se também ao setor de vendas, unificando a administração de produtos e serviços, enquanto o CRM (*Customer Relationship Management*) integrado aprimora a gestão de clientes, incrementando a eficiência nas operações comerciais. Ademais, a inserção de tecnologia através do software permite previsões orçamentárias mais precisas, garantindo maior controle. Como exposto por Centola e Zabeu (1999), o ERP fornece informações geradas a partir do processo operacional, para otimizar o dia a dia da empresa, permitindo um planejamento estratégico mais seguro e garantir a flexibilidade para evoluir.

Embora o custo mensal da plataforma seja de R\$ 239,90 para até quatro usuários, o investimento será prontamente recuperado pela agilidade nas operações. O serviço oferece, ainda, um período de teste gratuito de sete dias, permitindo uma avaliação prévia das funcionalidades disponíveis. O BomControle distingue-se não apenas pela amplitude de seus recursos, mas também pela confiabilidade, uma vez que se combina diretamente com órgãos fiscais como a SEFAZ e oferece conectividade com sistemas bancários e contábeis, posicionando-se como uma

solução completa para empresas que desejam otimizar suas operações. Com o serviço de atendimento ao cliente via e-mail, telefone e 0800, o software mostra-se acessível conforme seus benefícios, o que facilita a adoção da plataforma e garante suporte contínuo. Isso torna-o uma ferramenta crucial para a Mundo Kids Baby, proporcionando controle integral sobre finanças e estoque, garantindo, por fim, uma gestão mais eficiente e lucrativa a longo prazo.

Aponta-se como uma possibilidade alternativa a aplicação do SmartPOS – conforme especificado nos ANEXOS E e F -, uma automação comercial completa que combina software e hardware para transformar a gestão empresarial. Este programa destaca-se por sua compatibilidade com diversas máquinas de cartão, como Moderninha, Minizinha, Sumup e Mercado Pago, oferecendo flexibilidade nos recebimentos. O sistema apresenta diferentes planos que atendem uma variedade de necessidades, desde um plano gratuito para iniciantes até o plano premium, que proporcionam um conjunto robusto de funcionalidades por R\$ 79,50 mensais. O plano premium inclui uma série de características que facilitam a gestão do negócio, como cadastro de clientes e produtos, permitindo registro detalhado de até cinco fotos por item, o que facilita a visualização e escolha de produtos pelos consumidores. A SmartPOS oferece também um histórico de vendas, o que possibilita consultas detalhadas, garantindo um acompanhamento minucioso das transações e permitindo a personalização do atendimento.

De acordo com Stamford (2000), o ERP contribui para aumentar a eficiência da empresa, melhorando a capacidade de fazer negócios em qualquer lugar do mundo. Como vantagens constam: aumento de valor percebido pelos investidores e pelo mercado; agilidade nas oportunidades de negócios; visibilidade; base única; informação em tempo real; atendimento a requerimentos globais, regionais e locais em um único sistema e suporte a estratégia de e-business. A SmartPOS garante a segurança dos dados corporativos por meio de backups e sincronizações automáticas, minimizando o risco de perdas de informações cruciais. A combinação com máquinas de cartão e a possibilidade de realizar transações por diversos métodos de pagamento, como crédito, débito e carteiras digitais, ampliam as opções para os consumidores, o que é essencial em um mercado cada vez mais dinâmico.

Ainda, os relatórios financeiros e de estoque gerados abrangem o controle de contas a pagar e receber, além da emissão de notas fiscais eletrônicas (NF-e, NFC-e

e SAT), facilitando a gestão financeira e propiciando uma visão clara sobre a saúde do negócio. O controle de comissões de vendedores e descontos em vendas também é uma funcionalidade importante, além de que o sistema permite a impressão de recibos e etiquetas, bem como o envio digital de recibos por *e-mail*, promovendo uma experiência de compra mais prática e moderna. Com o controle rigoroso do estoque e das contas fiadas dos clientes, o SmartPOS contribui para uma gestão financeira mais precisa e evita perdas e desvios. Por fim, a plataforma oferece suporte ao usuário via *e-mail* e sistema de chamadas, assegurando que os usuários tenham uma experiência de uso tranquila e eficiente. A capacidade de acessar todos os recursos gratuitamente por quinze dias ao criar uma conta permite uma avaliação clara do sistema antes da continuação do plano gratuito ou contratação do plano pago.

Para Taurion (1999), implantar uma ERP requer cuidados como escolher o mais adequado às peculiaridades da organização e selecionar os parceiros envolvidos na implantação, com uma consultoria experiente no assunto. Com base nesses conceitos, a implementação do SmartPOS visa resolver uma série de problemas enfrentados pela microempresa, mostrando ser uma opção que irá suprir a demanda. A ineficiência na gestão de vendas é ajustada por meio do registro detalhado que possibilita um controle mais efetivo e evita erros. A falta de segurança nos dados é mitigada com *backups* automáticos, permitindo que as sócias operem com a certeza de que suas informações estão seguras. As dificuldades na gestão são resolvidas pelos relatórios administrativos e de estoque, que oferecem uma visão clara sobre a saúde financeira do negócio, permitindo a tomada de decisões mais assertivas. A desorganização do estoque e o controle das contas a prazo são aprimoradas, garantindo uma gestão rigorosa. Por fim, o suporte técnico eficiente faz-se crucial para resolver problemas rapidamente e manter a operação fluida. Ao integrar funcionalidades robustas e oferecer um suporte contínuo, o SmartPOS não apenas facilita a gestão de negócios, mas aprimora a experiência do cliente, contribuindo para o crescimento da empresa.

Conforme a preferência das gestoras, também deve-se considerar o uso do Acompanha-ME – de acordo com o ANEXO G - um sistema de gestão financeira inovador que visa facilitar o controle financeiro, permitindo que a Mundo Kids Baby gerencie seus recursos monetários. O *software* destaca-se por oferecer um conjunto englobante de ferramentas essenciais para a gestão financeira. Sua principal

funcionalidade permite que o empreendedor registre diariamente os recebimentos e pagamentos, propiciando uma visão clara e organizada do fluxo de caixa, o qual requer dados precisos e concretos para obtenção de resultados positivos que demonstrem as movimentações diárias. Esse controle rigoroso das entradas e saídas permite à loja visualizar a real situação financeira do negócio, fundamental para a tomada de decisões estratégicas. Ao permitir um acompanhamento detalhado, o sistema ajuda a Mundo Kids Baby a evitar surpresas desagradáveis, tornando-se um aliado na administração das finanças.

O sucesso da implantação depende do alinhamento entre o software, cultura e objetivos de negócio da empresa. É necessário ter: articulação entre os objetivos do projeto e expectativa de mudanças da organização; boa gerência; comprometimento da alta administração e dos proprietários dos processos; e os usuários devem compreender a mudança. Na seleção deve-se avaliar o sistema mais adequado à empresa. A implantação é um processo caro, demorado e obrigada a corporação a repensar sua estrutura e processos. A equipe de implantação deve conhecer o sistema e os processos de negócio da empresa. (LIMA, 2000)

Além de registrar as movimentações financeiras, o Acompanha-ME busca solucionar problemas comuns enfrentados pelas lojas, como a análise da capacidade de pagamento e a realização de projeções de caixa. Essas funções criam condições para prever possíveis déficits e identificar períodos em que o fluxo de caixa estará desequilibrado. Com essas informações em mãos, a equipe pode tomar medidas antecipadas, como negociar com fornecedores, reestruturar prazos e valores e buscar linhas de crédito de forma planejada, minimizando os riscos de inadimplência e promovendo a saúde financeira do negócio. Adicionalmente, o sistema permite definir metas de venda e políticas de crédito, assim como facilita a negociação de dívidas com fornecedores ou instituições financeiras. Ao oferecer esse serviço, o Acompanha-ME torna-se um meio estratégico que auxilia na amenização de riscos financeiros possibilitando à loja maior controle sobre sua realidade econômica.

Entre os mecanismos que esse *software* disponibiliza, destaca-se a gestão de fluxo de caixa que abrange tanto as movimentações de caixa já realizadas quanto as futuras. O controle de contas a pagar e a receber é essencial, assim como a geração de relatórios detalhados sobre recebimentos, pagamentos e resultados financeiros. Tais relatórios são cruciais para o planejamento do futuro do estabelecimento,

permitindo às sócias tomarem decisões embasadas em dados concretos e relevantes. Centola e Zabeu (1999) destacam que a seleção pode ser demorada e complexa em razão do amplo espectro de funcionalidades do sistema a ser checado. Para a utilização, a empresa deve passar por treinamento conceitual e operacional, exploração do sistema, parametrização e redesenho dos processos e assimilação da nova cultura, para isso, é fundamental o envolvimento das funcionárias nessa etapa.

O programa é uma solução gratuita que garante a segurança das informações por meio de backups regulares. O sistema permite a inclusão, edição e exclusão de clientes e fornecedores, além de orientar através de relatórios financeiros detalhados, o que enriquece a experiência do usuário e melhora a gestão do negócio. Assim, o uso do Acompanha-ME não apenas representa uma solução viável para a coordenação de atividades financeiras da empresa, mas também se configura como um passo primordial rumo ao seu fortalecimento no mercado.

Análoga às demais tribulações, a confusão patrimonial é o ato de confundir durante o exercício financeiro os patrimônios de pessoa física e jurídica, o que inviabiliza a atuação eficiente da empresa em questão. O princípio da entidade deve ser o pilar para solucionar esse problema e para disciplinar as finanças, visto que esse fundamento identifica o patrimônio que não deve haver junção de patrimônios diferentes, já que dessa forma a organização é prejudicada e seus ganhos também. Quando esse princípio é aplicado da maneira correta, a empresa tem dados financeiros concretos e pode analisá-los devidamente, de modo a beneficiar a lucratividade do negócio. Para resolver tal problemática, as gestoras precisam entender este conceito e sua relevância e, para isso, deve ser aplicada a estratégia resolutiva baseada no princípio da entidade e na execução do treinamento, Chiavenato (2003) propõe que o treinamento desenvolve habilidades a fim de aumentar a produtividade ou aprimorar outro aspecto.

Portanto, como solução para a confusão patrimonial, sugere-se a utilização do treinamento já citado, já que sua funcionalidade está totalmente alinhada com os objetivos de crescimento da empresa, desde que ele seja realizado com enfoque na educação financeira interna e no princípio da entidade como base para mudanças de atitudes das sócias, o que seria mais viável considerando ser uma empresa familiar. Esse treinamento poderia ser aplicado por um contador ou outro profissional da área de finanças, levando em consideração sua qualificação e custo-benefício. Vale

ressaltar que a metodologia não possui custo demasiado visto ser um investimento, pois espera-se que essa alteração resulte em aumento de ganhos, ou seja, o valor aplicado deve ser ressarcido.

Do mesmo modo, também é imprescindível a utilização correta das contas bancárias separadas para finanças pessoais e empresariais, o que facilita a identificação de receitas e despesas e evita a mistura desses capitais. Todavia, não basta apenas a utilização de contas distintas, é necessário que todas as movimentações nelas sejam registradas. Para este mesmo fim, deve-se realizar a formalização de todo e qualquer documento que é tratado pela empresa, especialmente notas fiscais de fornecedores e clientes, para que esses possam ser registrados posteriormente no sistema, assim propiciando controle sobre as entradas e saídas e formas de pagamento, verificando se o dinheiro jurídico não foi desembolsado para pagamentos particulares. A aplicação de um *software*, seja o BomControle, Maquininha SmartPOS ou o sistema gerencial Acompanha-ME será substancial no que tange a resolução desse impasse. “Os demonstrativos financeiros são ferramentas poderosas que os empreendedores podem usar para gerenciar seu empreendimento” (KURATKO, 2016, p.250). Dessa forma, com os relatórios, demonstrativos e registros ofertados pelo sistema implantado, será possível analisar os mesmos e acompanhar se o capital empresarial está sendo destinado conforme o proposto.

Com essas metodologias que proporcionarão consciência e visão diferente da atual, mais focada nos conhecimentos básicos administrativos, as sócias estarão capacitadas a exercer suas atividades de forma correta, especialmente com treinamento corporativo, que será o pilar de aprimoramento do estabelecimento, tratando-se da confusão patrimonial. Assim as gestoras estarão aptas a organizar suas retiradas sem desembolsar capital empresarial para contas pessoais e vice-versa, separando os bens jurídicos dos físicos, mantendo sua contabilidade em dia, e implementando boas práticas de governança corporativa. Tudo isso resultará em maior transparência e exatidão no fechamento de seu exercício, o que atrelado às demais soluções traz prosperidade para o negócio.

Concomitante ao desafio de confusão patrimonial encontra-se outro impasse: a indefinição do pró-labore. Isso porque a junção de patrimônios pode ocorrer devido a essa carência, já que sem remuneração exata as gestoras não possuem controle

sobre o seu capital, desencadeando a necessidade de utilização do dinheiro empresarial através das retiradas invisíveis de caixa. O pró-labore é uma forma de remunerar os sócios pelo papel empresarial exercido de forma adequada, ou seja, os administradores que atuam e trabalham de alguma forma dentro da empresa devem ter remuneração justa estabelecida pelo cálculo do pró-labore conforme as operações exercidas. Isso se aplica à realidade da Mundo Kids Baby, já que as duas administradoras responsáveis pelo negócio exercem todas as atividades corporativas, sendo as incumbidas pela atuação da empresa no mercado. A execução de um pró-labore bem definido contribuirá para uma Gestão Financeira mais transparente e organizada.

Assim, o pró-labore deve ser calculado em concordância com as funções exercidas pelas sócias. Segundo o Art. 152 da Lei nº 6.404, de Dezembro de 1976:

A assembleia-geral fixará um montante global ou individual da remuneração dos administradores, inclusive benefícios de qualquer natureza e verbas de representação, tendo em conta suas responsabilidades, o tempo dedicado às suas funções, sua competência e reputação profissional e o valor dos seus serviços no mercado. (BRASIL, 1976).

Desse modo, a retirada do pró-labore não pode ser menor que o salário-mínimo vigente e, para calcular a remuneração, deve-se analisar quais funções administrativas as gestoras executam dentro da organização durante o mês e quanto tempo elas dedicam a tais responsabilidades. Faz-se preciso encontrar a média salarial no mercado dos cargos levantados anteriormente para que o pagamento esteja em conformidade com o padrão e as normas e seja distribuído de forma equitativa. O pagamento também deve ser aplicado à realidade da empresa em questão, exigindo a realização de um levantamento dos custos fixos mensais do empresário, como água, luz, aluguel, entre outros. Ainda, é indispensável incluir no valor os gastos com a contratação e seus benefícios sociais obrigatórios, bem como a Contribuição Previdenciária – INSS (Instituto Nacional de Seguro Social), cuja alíquota é de 11% sobre o valor; caso a retirada seja maior que R\$ 2.259,20, faz-se necessário o pagamento de Imposto de Renda retido na fonte (IRRF) estabelecido pela tabela de 2024 imposta pela Receita Federal, em que o percentual pode variar de 7,5% a 27,5% sobre o pró-labore. Essa é uma representação abrangente de como

realizar o cálculo e o que deve ser considerado, todavia, de maneira mais sucinta, é comum analisar apenas as atividades exercidas e a remuneração para tais no mercado, aplicando-se também os impostos e contribuições necessárias.

Sequencialmente, para cumprir com essa apuração na Mundo Kids Baby, é preciso pontuar os fatos citados: como as sócias exercem todas as atividades, a função de ambas se enquadra como empresárias, cujo piso salarial varia de R\$ 2.378,00 a R\$ 8.343,00. Verificando a média dessa remuneração, obtém-se o valor de R\$ 5.360,50. Nesse cenário, cada uma das proprietárias receberia esse montante, todavia, com os descontos referentes às alíquotas da Contribuição Social e do Imposto de Renda, resultaria em um valor aproximado de R\$ 4.3540,87 que pode ser alterado de acordo com as especificações da empresa. Recomenda-se também que as retiradas sejam efetuadas mensalmente devido às necessidades financeiras pessoais de ambas. Após determinar o valor e efetuar o pagamento, é imprescindível que a organização documente minuciosamente cada movimentação relacionada ao pró-labore: valores pagos, datas, notas fiscais, comprovantes e informações sobre o recebedor. Dessa forma, a transparência e exatidão dos dados serão concretas, beneficiando a empresa e as proprietárias mutuamente, além de promover continuidade no exercício financeiro mitigando a suscetibilidade a falhas.

“Para obter o Caixa Mínimo Operacional, basta dividir os desembolsos totais previstos por seu giro de caixa. Por sua vez, para obter o giro de caixa, basta dividir 360, se a base for em dias e o período de projeção for de um ano, pelo ciclo de caixa (ciclo financeiro).” (NETO e SILVA, 1997, p.80). A ausência de saldo mínimo da empresa é uma consternação a ser abordada, visto que sem segurança financeira, a companhia fica vulnerável a riscos inesperados, como despesas imprevistas ou crises econômicas. O saldo mínimo serve como colchão financeiro, ao proporcionar a estabilidade para as operações diárias, assegurar a qualidade dos serviços prestados mesmo que em períodos turbulentos e proporcionar uma rede de confiança e comunicação com os fornecedores. A falta desse saldo pode obrigar a empresa a tomar medidas drásticas, como cortar custos em áreas essenciais, demitir funcionários ou até mesmo contrair dívidas com taxas de juros desfavoráveis. A manutenção do saldo mínimo também facilita a obtenção de crédito junto das instituições financeiras, que consideram a estabilidade financeira da empresa antes de conceder empréstimos.

Uma boa prática para o negócio seria estabelecer um saldo mínimo que cubra pelo menos três a seis meses de despesas operacionais, garantindo que a empresa tenha capital suficiente para enfrentar crises temporárias sem comprometer suas operações. Uma vez determinado o saldo mínimo, deve-se incorporá-lo ao planejamento financeiro da Mundo Kids Baby por meio da alocação automática de uma porcentagem física das receitas mensais para fundo de emergência. Essa prática deve ser ininterrupta, de forma a fazer com que o fundo de reserva cresça constantemente, oferecendo cada vez mais segurança, especialmente se houver a implementação de um sistema de monitoramento constante do mesmo.

De acordo com Martins (2019), esse valor deve ser estabelecido a partir de uma análise minuciosa dos fluxos de caixa previstos e das necessidades da liquidez da organização, considerando a taxa ideal como sendo a dos diferentes tipos de custos, sejam eles fixos ou variáveis. O controle do saldo mínimo deverá ser realizado através de uma planilha no *Excel*, ferramenta, esta, que permite uma gestão eficiente e organizada dos dados financeiros. O *Excel* é um recurso pago com diversos pacotes, cada um atendendo a tipos e portes empresariais específicos e que podem custar de R\$ 29,80 a R\$ 130,90 mensalmente. Averiguando a quantidade de funcionários e o porte da loja, recomenda-se a assinatura anual do pacote *Microsoft 365 Business Basic* por R\$ 357,60, garantindo 16% de desconto. A precisão e integridade das informações dependem do treinamento adequado das gestoras, que deve abranger desde a inserção correta dos dados até a interpretação das análises geradas pela planilha. A partir dos resultados contemplados pelo aperfeiçoamento através de aulas, as mesmas aprenderão a categorizar as despesas, registrar receitas e acompanhar o saldo em tempo real, assegurando que o saldo mínimo nunca seja comprometido. Serão também instruídas sobre como utilizar fórmulas e gráficos no *Excel* para emitir relatórios financeiros detalhados. Dessa forma, não apenas o saldo mínimo será mantido de forma eficaz, como também será possível identificar rapidamente quaisquer desvios ou problemas financeiros permitindo a tomada de decisões informadas e proativas.

A atualização das movimentações de recursos consiste em uma lacuna presente na realidade da Mundo Kids Baby, em vista disso, implementar práticas de controle e formalização faz-se indubitável para a realização das demais atividades administrativas da empresa. O livro-caixa é uma ferramenta essencial para controle

financeiro, permitindo que cada transação seja registrada de forma clara e organizada, o que fornece uma visão clara e precisa para o fluxo de caixa. A importância de utilizá-lo reside no fato de que ele permite monitoramento e controle rigoroso das finanças, facilitando a identificação de padrões de despesas e receitas, bem como a análise da saúde financeira. Com base nisso, sugere-se a utilização de uma planilha no *Excel* que será alimentada diariamente pelas gestoras da empresa. Sua estrutura incluirá diversas seções - expostas no APÊNDICE A - como o histórico de movimentações, no qual serão registradas as descrições de cada transação. As entradas e saídas terão suas respectivas colunas, facilitando a categorização e análise das finanças. Por fim, haverá a seção do saldo anterior e atual para realizar comparativos e acompanhar a evolução da lucratividade da empresa. Fica a critério das sócias a utilização digital ou impressa das planilhas oferecidas.

Gitman e Zutter (2015) ressaltam a importância desse meio para a operação e planejamento financeiro. Sendo assim, a prática diária de alimentar a planilha garantirá que todas as informações estejam atualizadas, facilitando o entendimento sobre a situação financeira da empresa. Além disso, com os dados em mãos, será possível prever o fluxo de caixa. Esse controle severo contribuirá para a otimização do capital de giro, garantindo os recursos suficientes para manutenções diárias do caixa, sem a necessidade de recorrer a empréstimos. Em síntese, essa aplicação proporcionará uma gestão mais competente e estruturada, o que é identificado em organizações de sucesso. Adicionalmente implementar um sistema pode minimizar erros humanos e melhorar a precisão das informações.

A coordenação adequada do fluxo de caixa demanda uma série de atitudes prévias que insiram os dados da maneira mais operativa possível, garantindo a gestão adequada dos artifícios. Nesse contexto, a Mundo Kids Baby, como relatado anteriormente, enfrenta a falta de registros precisos e ausência de anotações detalhadas, o que impede a elaboração de um fluxo de caixa consistente. Essa situação resulta em uma compreensão inadequada das entradas e saídas, especialmente no que tange os diferentes meios de pagamento e as taxas de máquinas de cartão. Para solucionar essa questão, faz-se exequível a sincronização com o sistema de livro-caixa após sua implementação, permitindo um controle austero e a adoção do regime de caixa, dado que o mesmo visa otimizar a gestão empresarial e assegurar o acompanhamento das movimentações financeiras da loja de acordo

com os pagamentos efetivamente realizados, não baseando-se em presunções e projeções de recebimento de clientes devedores.

Com a disponibilização de diferentes meios de pagamento pela empresa, o controle das entradas torna-se mais complexo, uma vez que as transações variam e não é possível considerar o valor total da venda para obter uma visão precisa do que de fato entrou no caixa. “Para fazer o fechamento do caixa, é necessário agrupar cada tipo de recebimento e identificar no caixa, na conta-corrente e nos valores a receber qual montante obtido” (LEMES, Jr., CHEROBIM; RIGO, 2015, p.89). Em vista disso, torna-se precípuo elaborar planilhas no Excel com a primeira contendo os meios de pagamento e as respectivas taxas de desconto, assim como evidenciado no ANEXO H, e considerando as simulações dos sites oficiais das máquinas de cartão utilizadas. Ulteriormente, deve-se agrupar os recebimentos conforme os registros do livro-caixa em uma tabela que inclua: tipo, valor bruto, valor líquido (após a dedução das taxas) e fluxo de caixa (relativo a data a ser registrada) como ilustrado no ANEXO I. A abordagem contribuirá para a construção do fluxo de caixa e a visualização da real situação financeira da empresa.

A liquidez da empresa depende da gestão assertiva dos recursos financeiros e materiais, por conseguinte, propõe-se a elaboração do fluxo de caixa mensal por intermédio de planilha computadorizada no *Excel* disponibilizada pelo SEBRAE, demonstrada no ANEXO J. Para a sua execução, a empresa necessita dispor das informações geradas pelo livro-caixa (as quais carecem de detalhes para maior controle das entradas e saídas ocorrentes naquele período de atividade do estabelecimento) considerando a tabela de meios de pagamento para, a partir dela, ser feita a montagem para apuração do saldo disponível em caixa e a realização de projeções futuras, objetivando manter o capital de giro positivo e lograr de retornos vantajosos.

A planilha contém os meses do ano e as contas referentes às entradas, que podem ser modificadas de acordo com o panorama da empresa e que irão contemplar questões como as duplicatas recebidas e vendas realizadas. As saídas seriam constituídas de pagamentos dos fornecedores, salários, pró-labore, aluguel, internet, serviços de contabilidade, aplicativos de gerenciamento de setores, empréstimos de terceiros e despesas diversas e financeiras. Para a apuração, é preciso calcular o total desses dois termos a resultar no saldo acumulado, não esquecendo de examinar o

saldo anterior ao intervalo averiguado. A eficiência e o diagnóstico para melhorias, são exaltados nesse meio e a ficha conta com um campo voltado à necessidade de capital de giro e uma seção voltada à análise de despesas. Os elementos são todos automatizados, portanto, as fórmulas são geradas pelo próprio *Excel*, permitindo que através de treinamentos e adaptabilidade ao mecanismo, a Mundo Kids Baby possa atualizar seus registros e fechar o ciclo de caixa mensal através da objetividade e melhoria contínua.

O orçamento de caixa é um artefato determinante para a antecipação e planejamento estratégico das atividades corporativas, tornando a empresa apta a identificar previamente a falta ou sobra de recursos financeiros dentro de um determinado período, possibilitando a gestão do fluxo de caixa e de outros demonstrativos rotineiramente e evitando acúmulo de dados. Esse instrumento se ocupa, principalmente, das responsabilidades a curto prazo, avaliando a distribuição de tempo produtivo e riscos urgentes de inadimplência, manobrando rapidamente a necessidade ou não da realização de empréstimos ou tomada de capital de terceiros.

A aplicação dessa ferramenta na loja de vestuário infantil agiria facilitando o cumprimento das responsabilidades comerciais e administrativas, sem a necessidade de comprometer capital pessoal ou da empresa para outros fins, assim permitindo determinar a posse de liquidez suficiente para saldar suas obrigações sem endividar-se. Outrossim, por ser uma ferramenta atuante no dia a dia, as informações estão sempre atualizadas e permitem a estruturação de uma programação coordenada e competente caso o mercado seja exposto a fortuitos econômicos, sendo estas informações baseadas em concretude, capazes de determinar as atitudes a serem tomadas para manter a saúde financeira em períodos de escassez ou liquidez excessiva. “O orçamento de caixa evita surpresas e possibilita a criação de planos alternativos caso ocorram imprevistos. O orçamento de caixa trabalha com regime de caixa, por exemplo, considera as vendas apenas quando recebe efetivamente o dinheiro” (LEMES, Jr.; CHEROBIM; RIGO, 2015, p. 130).

A projeção de um orçamento de caixa permitiria que as gestoras dispusessem de dados sobre todas as entradas e saídas efetivas de caixa ocorridas na empresa de forma concisa e considerando os prazos de recebimento e pagamento, algo que os demais demonstrativos não oferecem. Esse processo está intrinsecamente vinculado à gestão do capital de giro para evitar interrupções nas atividades operacionais por

falta de recursos, sendo capaz de demonstrar o momento adequado para a realização de retiradas da forma mais racional e lucrativa possível, sem interferir nos projetos e sem ocasionar danos financeiros.

Preliminarmente, para a aplicação de um orçamento de caixa no negócio será necessária a realização de um diagnóstico financeiro por meio da análise de histórico de receitas e despesas e a identificação de padrões de fluxo de caixa. Lemes, Cherobim e Rigo (2015) ilustram que, com as averiguações realizadas, inicia-se a projeção de orçamentos em bases mensais para o período de um ano. O mês vindouro é seccionado em semanas, e a primeira semana aberta em dias. O período de curto prazo mais próximo categoriza-se como programação financeira, pois conforme a proximidade da data atual, mais efetivas deverão demonstrar-se as entradas e saídas, tornando-as mais reais e menos projecionistas à medida que se aproximam.

Seguidamente, devem ser projetadas as entradas e saídas com o registro fundamental do saldo inicial de caixa, considerando veemente fatores como sazonalidade e tendências de mercado. Com todos esses fatos integrados, propicia-se um ponto de partida para que a empresa saiba a exata quantia de dinheiro disponível no início do período contabilizado. Isso viabiliza a tomada de decisões corretivas e estabilizadoras, contanto que o documento continue ativo, atualizado e regularmente ajustado.

A Mundo Kids Baby consolidou-se no mercado local pelos preços acessíveis e a relação de confiança com os consumidores, no entanto, isso não necessariamente significa que seus comportamentos são convenientes para o crescimento da mesma. Uma das principais questões prejudiciais ao negócio é justamente o não cumprimento do pagamento de parcelas por parte dos clientes. Em vista disso, é preciso por em prática a política de concessão de crédito, que manifesta-se quando as organizações oferecem aos seus clientes a possibilidade de realizar pagamentos a longo prazo, implementando um sistema estruturado de cobrança. Tal concessão é influenciada por diversos fatores, tanto internos quanto externos: o ambiente econômico, a saúde financeira da empresa e, principalmente, o perfil do público consumidor, que devem ser cuidadosamente avaliados antes da autorização para a utilização dos créditos.

No que concerne à conjuntura atual da empresa, a ausência de um controle formal sobre os créditos concedidos tem gerado dificuldades na gestão dos recursos. Sem um sistema eficiente de monitoramento, é impossível determinar com precisão

quem são os clientes beneficiados e se os prazos estabelecidos estão sendo cumpridos, além de que tal falta de controle expõe a empresa a uma situação de vulnerabilidade e crescente inadimplência. O fato de que a concessão de crédito deve acontecer somente em casos de estabilidade e prosperidade financeira é facilmente identificada ao analisar a economia de modo abrangente:

Exemplo prático está na análise de crédito dos clientes: em tempos de economia aquecida e elevado nível de emprego, é possível expandir o limite de crédito dos clientes (...) Nesse ambiente de economia aquecida, a indústria produz mais porque o comércio está comprando mais, então é possível trabalhar com políticas de crédito mais flexíveis. No entanto, quando se vislumbra sinais macroeconômicos de desaquecimento, a concessão de crédito deve ser mais conservadora, pois o risco de o cliente pessoa física perder o emprego ou ter seus rendimentos reduzidos é maior. (LEMES, Jr., CHEROBIM; RIGO, 2015, p. 92)

A empresa oferece tais concessões de modo ilimitado e não apurado, mesmo quando não encontra-se em altos níveis de lucratividade, comprometendo suas obrigações pessoais para satisfazer as demandas dos clientes e enfrentando riscos de insolvência. Para que o recurso seja posto em prática de forma segura, recomenda-se o estabelecimento de critérios de avaliação da capacidade e disposição dos clientes de honrar suas responsabilidades para com a empresa. A avaliação deve basear-se na averiguação do histórico de crédito do solicitante em órgãos como o Serasa e o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e, através dos seus pontos, é possível ter indicativos de confiabilidade. Também deve-se considerar a análise da capacidade de pagamento do solicitante através de um comprovante de renda mensal, assim, é possível avaliar se a renda do cliente é suficiente para cobrir o pagamento do crédito concedido. O cálculo dá-se pela proporção da dívida em relação à renda, e a soma das parcelas não deve ultrapassar de 30% a 40% da renda mensal do beneficiado.

O oferecimento de garantias também pode ser viável a depender da magnitude da venda, assim como o uso de fiadores. As taxas de juros devem ser condizentes com o risco apresentado pela concessão do crédito e o prazo de pagamento deve atender tanto aos objetivos do devedor quanto do credor. Além disso, é indispensável que haja o acompanhamento contínuo do cumprimento da dívida e da saúde financeira do cliente para assegurar-se de que ele continuará apto a pagar seus

créditos. Por fim, tecnologias de *software* podem auxiliar automatizando o registro de informações e a análise dos dados financeiros dos devedores, trazendo agilidade e segurança através de uma prática mais conservadora e consciente da política de crédito.

Esse acompanhamento é facilitado com o uso de sistemas informatizados de fluxo de caixa, softwares de gerenciamento empresarial e a troca eletrônica de dados entre as diversas unidades da empresa e os bancos. Para tal, os sistemas devem ser desenvolvidos de acordo com as características do negócio (LEMES, Jr.; CHEROBIM; RIGO, 2015, p.94)

O capital de giro da organização necessita de atenção e aprimoramentos, dado que as gestoras não realizam um controle adequado, especialmente no que concerne à gestão dos direitos a receber. Essa condição é agravada pela ausência de uma política de crédito claramente definida, o que, sem um acompanhamento rigoroso, resulta em elevação da inadimplência e insuficiência de caixa, comprometendo diretamente o cumprimento das obrigações contábeis, como a elaboração do balanço patrimonial e a manutenção de um fluxo de caixa eficiente. Para mais, o descontrole dificulta a apuração exata de lucros ou prejuízos, o que prejudica a compreensão das melhorias administrativas a serem executadas. Nesse sentido, recomenda-se que a Mundo Kids Baby, por meio do uso de planilha eletrônica (*Excel*), sistematize suas vendas a prazo, de modo a garantir uma coordenação eficiente das contas que são facilmente conversíveis em caixa, uma vez que essas vendas são, em sua maioria, realizadas com recebimento previsto para curto vencimento, refletindo mais fielmente a realidade financeira da empresa.

Para obter o controle dos clientes os quais o crédito foi cedido, a planilha deverá conter informações pertinentes e requeridas no momento da venda, tais como: nome do cliente, telefone para contato, telefone reserva, especificação e valor total da venda, valor das parcelas, data de comercialização, data de encerramento e modo de pagamento (qual cartão utilizado) – constatada no APÊNDICE B. Essa metodologia proporcionará entendimento abrangente dos direitos a receber e possibilitará o planejamento do orçamento de caixa, assim como a elaboração de projeções para os meses subsequentes, fundamentadas na expectativa de receitas futuras. Alinhando-se à definição de políticas de concessão de crédito, as gestoras serão capazes de

gerir de maneira mais eficaz os ativos e adquirir conhecimentos sobre as ações pertinentes a cada transação, resultando em benefícios diretos para os registros contábeis e financeiros. Em situações de prejuízo, esses registros poderão servir como base para justificativas adequadas. Além disso, a utilização de planilhas permitirá uma melhor organização e visualização desses dados, contribuindo para uma gestão financeira mais eficiente e consolidada.

Assegurar que os clientes cumpram suas obrigações financeiras representa um desafio substancial para a empresa, portanto, a adoção de métodos de controle mais visuais poderá facilitar as cobranças realizadas pelas gestoras. Uma ferramenta a ser considerada é o *KanBan*, originário do Japão, que utiliza cartões coloridos e organiza as atividades em colunas como: a fazer, fazendo e feito. Nolasco e Graça (2015) afirmam que essa abordagem é altamente adaptável e não se restringe a uma área específica. Diante disso, recomenda-se que esse sistema seja ajustado para atender às necessidades da empresa, estruturando as colunas em: a receber, recebendo e recebido. Isso pode ser feito de modo personalizado no aplicativo gratuito *Trello*, disponível para computadores e dispositivos móveis.

No *Trello*, as gestoras poderão inserir o nome do cliente devedor, bem como a mercadoria associada à dívida na parte da frente dos cartões e etiquetá-los de cores diferentes. Aconselha-se que haja a adição de informações como o número de telefone para contato e o valor da parcela devida na parte traseira. Ainda, o aplicativo permite a movimentação dos cartões conforme o progresso das atividades e permite a definição de datas de início e término, sinalizando os atrasos. A utilização desse meio é flexível, portanto, a atualização mensal da situação de cada consumidor seria a abordagem que mais contribuiria para o êxito financeiro e proporcionaria uma compreensão adequada dos atos em andamento, juntamente com a planilha previamente estabelecida – prototipada no APÊNDICE C e D, os quais evidenciam aspectos detalhados.

Implementar o período médio de recebimento (PMR) na Mundo Kids Baby é outro meio de otimização processual. Esse indicador consiste na medição em dias que uma empresa leva para receber os pagamentos das vendas a prazo, otimizando o gerenciamento dos direitos a receber, ajudando a identificar gargalos e melhorando os resultados dos demonstrativos. Com um prazo médio de recebimento bem definido, a instituição pode planejar melhor suas finanças para que haja sempre capital

disponível para honrar compromissos e investir em crescimento. Esse indicador oferta uma visualização melhor de quando, em média, haverá dinheiro disponível para o pagamento das contas. Isso facilita a antecipação financeira com projeções bem definidas.

Para calcular o PMR as proprietárias devem seguir um processo sistemático. Primeiramente, determina-se um período para a análise contado em dias para que haja consistência. Em seguida, todas as vendas realizadas dentro desse período devem ser mapeadas para a compreensão do valor total das contas a receber. Isso envolve reunir todas as informações de faturamento e verificar os registros de vendas. Sequencialmente, é necessário identificar a soma que ainda aguarda recebimento, esse passo é fundamental para entender quanto dinheiro a empresa ainda espera receber dos clientes. Com esses dados em mãos, aplica-se a fórmula $PMR = \text{Total a Receber} / (\text{Total Vendido} / \text{Período})$. Quanto menor for o resultado, mais vantajoso para a empresa, pois indica que os pagamentos estão sendo recebidos com agilidade. Por outro lado, um PMR elevado sinaliza a necessidade de um planejamento mais cuidadoso e maior atenção ao fluxo de caixa para evitar problemas financeiros e garantir a continuidade das operações. Viana (2006) aborda que, para evitar a insolvência, uma empresa deve buscar manter o prazo de recebimento inferior ao prazo de pagamento, garantindo que haja fluxo de caixa disponível na hora de saldar as obrigações com os fornecedores, independentemente de fontes externas. No entanto, para manter-se competitiva, a empresa pode adotar táticas como a oferta de prazos mais longos para seus clientes a partir da avaliação dos fatores atrelados à concessão de crédito.

O inventário é o nome dado ao registro minucioso de todos os itens que uma organização possui, incluindo produtos acabados, matérias-primas e itens em processo de fabricação e pode ser contabilizado como físico, contábil, gerencial, dentre outros, a depender dos objetivos do negócio. O controle de inventário é uma prática imprescindível para uma gestão exímia de qualquer estabelecimento, especialmente para a Mundo Kids Baby, uma empresa de pequeno porte, com operação local e rotatividade moderada de mercadorias. A fim de garantir uma adequada organização e acompanhamento de estoque, sugere-se a utilização de softwares específicos para a gestão de inventário ou a adoção de uma tabela estruturada no *Excel*, que se revela uma ferramenta versátil e adequada às

necessidades da empresa, esclarecida no APÊNDICE E. Essa tabela pode ser organizada em colunas, de modo a facilitar a catalogação e monitoramento dos produtos, sendo elas, respectivamente: a descrição detalhada de cada item, o preço unitário, o valor da aquisição da mercadoria, campo para atualização desses valores, quantidade de produtos em estoque, fornecedores de cada um e divisões adicionais caso haja mudança ao longo do tempo. Além disso, a metodologia permite saber o valor total mantido em estoque, garantindo uma boa gestão do capital de giro.

Além da organização inicial, é fundamental realizar avaliações periódicas desse inventário, com fito de garantir que as informações estejam sempre atualizadas e que o controle de estoque reflita a realidade operacional da empresa. Tais operações são essenciais para identificar desvios, como perdas, furtos ou variações no fluxo de mercadorias, bem como para auxiliar no planejamento de reposição de produtos. Sem uma verificação contínua, a precisão do inventário pode ser comprometida, resultando em prejuízos financeiros e operacionais. Portanto, a tabela proposta para a Mundo Kids Baby oferece não apenas uma solução prática para o controle do estoque, mas também a possibilidade de uma gestão detalhada capaz de se adaptar às necessidades de uma empresa local, garantindo o acompanhamento eficiente dos seus produtos. Aplicar um sistema digital de gerenciamento de inventário pode maximizar os processos, reduzindo erros humanos e aumentando a eficiência.

Esta proposta tem o intuito de oportunizar a adoção de um sistema abrangente de inventário que possibilite o registro descritivo dos itens em estoque e a realização de avaliações regulares. Essa tomada de decisão exige um planejamento criterioso, a definição da frequência de avaliações e o estabelecimento de um cronograma visível. Conforme demonstrado, o estoque deve ser organizado de modo a facilitar a apuração, mesmo aquelas realizadas manualmente. Os dados gerados por essa prática devem ser registrados e comparados com as demais informações de estoque, permitindo a análise e realização de possíveis ajustes. A elaboração de relatórios detalhados é uma etapa muito importante, pois esses dados podem ser utilizados para análise e tomada de decisões. Fonseca (2014) trata o inventário como um processo de verificação de extrema importância para a empresa. Sua realização objetiva levantar dados das entradas e saídas no estoque, expondo os valores de estoque inicial, suas diferenças para o estoque final e a quantidade de compras feitas durante a época apurada.

Seguidamente, um controle financeiro mais efetivo é alcançado, possibilitando o acompanhamento do valor do estoque e, conseqüentemente, refletindo na performance da empresa. A prática também facilita a identificação de produtos estagnados, ajudando na tomada de decisões sobre compras e promoções. Outro benefício significativo é o aumento da competência operacional, pois permite que as empresas saibam exatamente o que possuem, otimizando a gestão dos armazéns. Finalmente, essa ótica ajuda a prevenir problemas, uma vez que as discrepâncias entre o que está no sistema e o que está fisicamente disponível são rapidamente identificadas, evitando complicações maiores no futuro.

Com essa aplicação, a identificação de perdas e desperdícios torna-se mais ágil, permitindo a efetivação de ações corretivas. A prevenção de superávits ou déficits de estoque é facilitada, garantindo que produtos essenciais não falem e que itens não se acumulem. A operatividade também é aprimorada uma vez que a gestão adequada do estoque contribui para uma organização mais eficaz. Além disso, a manutenção da integridade financeira é garantida, evitando que o capital fique preso em estoques excessivos. A disponibilização de informações precisas auxilia na tomada de decisões, permitindo um planejamento mais estratégico nas compras e vendas. Em suma, a implementação de um sistema de inventário e avaliações periódicas é uma estratégia essencial para a gestão eficiente do estoque. Desse modo, a adoção dessa prática deve ser considerada prioritária na administração empresarial, assegurando que a empresa se mantenha competitiva e financeiramente estável.

Em relação ao gerenciamento de estoque, percebe-se seu papel crucial dentro da empresa, isso porque um estoque mal administrado torna-se um grande desperdício de recursos, acarretando em prejuízos a curto, médio e longo prazo. Bertaglia (2003) aponta que a gestão de estoque é basilar para o sucesso das empresas e para que ela seja feita corretamente faz-se necessário compreensão acerca dos processos e estudo dos indicadores internos da empresa. Quando uma gestão de estoque é bem executada, ela garante a segurança dos produtos, despertando a satisfação dos clientes visto que eles possuirão a certeza de que suas futuras aquisições estarão bem armazenadas e em ótimas condições. O giro de estoque é um conceito dentro desse processo que verifica o desempenho de um estoque dentro da organização. Aplicar essa concepção permite a resultados melhores em relação a rotatividade de vendas, aumentando os lucros e reduzindo os

desperdícios, além de uma administração mais ágil e entendimento do que o local possui de recursos para serem explorados.

Inicialmente, a rotatividade de estoque está ligada com a velocidade em que o inventário foi renovado, havendo a necessidade de avaliação por parte das gestoras. O giro de estoque é a ligação entre o estoque médio e o custo da mercadoria comercializada em um período, conhecida também como rotatividade de estoque. Para a melhor gestão do estoque da empresa as proprietárias devem utilizar a fórmula de como calcular o giro de estoque. Supondo que o estoque médio da Mundo Kids Baby é de 500 unidades e as vendas totais são de 4.000 unidades ao ano, o cálculo seria: custo da mercadoria consumida no período dividido por estoque médio no período, ou seja, $4.000/500 = 8$ giros ao ano. Ao realizar o apuramento desses dados, será possível visualizar a rotatividade desse estoque, deixando em evidência o que está sendo consumido e o que está estagnado no estoque.

Para Slack (2009), o gerenciamento de estoque evita a falta de produtos e garante sua entrega ao consumidor apesar do estoque ser considerado capital imobilizado e não conceber lucros imediatos, portanto, essa gestão tem como finalidade o equilíbrio entre oferta e demanda. Com o alinhamento dessa proposta a empresa obterá uma melhor previsão de demanda evitando a escassez de mercadorias e a perda de vendas conseqüentemente. As compras serão planejadas e padronizadas, mantendo um padrão de qualidade a todas as vestimentas e produtos vendidos na loja, evitando o acúmulo de mercadorias defeituosas. O estoque será todo registrado e documentado, resultando em um esclarecimento dos lucros e prejuízos, fazendo com que os desperdícios sejam reduzidos, assim possibilitando que a empresa invista em outras áreas. A rotatividade desse estoque minimiza o risco de obsolescência e deterioração, permitindo que todos os produtos sejam vendidos com qualidade e excelência. A operação de estoque não envolve apenas a função de armazenagem de materiais, mas também diversas atividades e sua eficiência dependem da maneira como essas atividades são desempenhadas.

As aquisições desordenadas impactam diretamente os níveis de estoque, resultando em excesso ou escassez de mercadorias. As proprietárias da Mundo Kids Baby realizam compras sem planejamento, o que aumenta o volume de produtos ociosos e compromete o fluxo de caixa. Para lidar com essa questão, a adoção do *Just in Time (JIT)* é indicada, considerando que essa técnica permite identificar o

momento ideal para novas aquisições e, assim, otimizar os níveis de estoque. O *Just in Time* visa atender à demanda de forma imediata, com qualidade perfeita e sem desperdícios. As compras devem ser planejadas em intervalos regulares e em quantidades ajustadas com base no registro das vendas diárias.

Slack (1997) propõe que o *Just in Time* é uma filosofia que se configura como um sistema completo, voltado para integrar todos os colaboradores e processos dentro da organização. Para execução da metodologia, é fundamental que a empresa realize uma análise aprofundada das vendas registradas, com foco na movimentação do estoque, além de identificar as épocas sazonais e monitorar as tendências de mercado. Com isso, será possível entender os padrões de consumo e as altas de demanda, possibilitando uma delimitação pontual das compras. Outrossim, é recomendável o uso de ferramentas digitais como formulários online, a exemplo do *Google Forms* (APÊNDICE F), para garantir que as aquisições atendam às expectativas dos consumidores. Isso permite que as gestoras obtenham dados reais sobre quais produtos possuem maior aceitação, evitando aquisições equivocadas e melhorando a assertividade das compras.

Paralelamente, a empresa deve manter um canal de comunicação constante com seus fornecedores, buscando fortalecer os vínculos comerciais e estabelecer condições que garantam estratégias ágeis e flexíveis, essencial para a aplicação frutífera do *Just in Time*. A capacidade de reposição rápida dos produtos contribui para evitar excessos e faltas, evitando comprometimento financeiro com a estabilidade do capital de giro. No caso de compras presenciais, as sócias devem estipular medidas austeras, elaborando uma lista de compras e atendo-se a ela, evitando compras impulsivas. Tal atitude certifica maior controle sobre os níveis de estoque, melhorando a administração de recursos e alinhando a operação à cultura do *Just in Time*. Assim, a empresa consegue maximizar a utilização de seu capital de giro ao mesmo tempo em que atende às demandas dos clientes ágil e precisamente.

Sobre as dificuldades de precificação das mercadorias comercializadas na loja, sugere-se que as gestoras definam seus planos e objetivos ao precificar produtos, uma vez que existem diversas técnicas administrativas a serem aplicadas, podendo ser fundamentadas unicamente em custos, consumidores ou concorrência. Atentando-se às problemáticas enfrentadas na Mundo Kids Baby, o método de precificação baseado no custo total supriria o déficit de lucratividade, além de que

cobriria os custos operacionais envolvidos nos processos de pré e pós compra, pois se feito corretamente, o recurso examina os fatores cruciais para a garantia da prosperidade financeira.

A aplicação desse meio necessita da definição clara acerca dos custos fixos que, nesse cenário, envolvem elementos como o aluguel, salários, taxas das máquinas de cartão, obrigações com terceiros e contas referentes ao mantimento do estabelecimento, além da avaliação dos custos variáveis referentes ao valor de compra de mercadorias, desembolso para pagamento de fretes, embalagens e comissões sobre vendas. Essa etapa precisa ser exata por ser basilar para a formulação dos preços, portanto, recomenda-se o uso de uma tabela que contenha separadamente a nomenclatura dos gastos fixos e variáveis e seus respectivos valores monetários e, ao final, seja feita a soma dos mesmos para possibilitar a visão holística desse aspecto orçamentário. Para a abordagem mais justa sobre cada produto, devem ser considerados os custos de aquisição de acordo com cada especificação, incluindo as variações de valores das peças e o estudo particular de cada uma. É necessário realizar periodicamente essa tabela para ajustes necessários que garantem a precisão dos dados financeiros.

Sempre que uma empresa decide basear seus preços nos custos, há necessidade de se estimar a quantidade a ser vendida no período de vigência dos novos preços. Quanto mais alta for essa estimativa, menores poderão ser os preços. Esse fato vem ao encontro das necessidades de mercado. Normalmente, a demanda de mercado cresce com a diminuição dos preços. (LEMES, Jr.; CHEROBIM; RIGO, 2015, p.149).

Partindo desse pressuposto, a quantidade a ser vendida no período pode ser definida a partir da análise de vendas dos meses anteriores, obtendo, assim, uma média e projetando as expectativas das sócias, que deverão consistir primordialmente no alinhamento da execução do orçamento de caixa. Tal fator irá implicar no descobrimento do custo variável e fixo unitário, que se dá pela razão da soma dos determinados tipos de custo pela quantidade vendida naquele intervalo. A partir disso, torna-se viável entender o custo total, somando essas duas variantes e acrescentando uma margem de lucro para obter preço de venda, fórmula, esta, que pode ser conciliada com a identificação da margem de contribuição por produto para a compreensão dessa decisão financeira e melhorar alocação dos percentuais de lucro.

O ponto de equilíbrio é uma consideração de suma importância para as operações empresariais, sua conceituação engloba as atividades recorrentes da organização, sendo ela “O volume da atividade operacional em que o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos de despesas fixas” (PADOVEZE, 2006, p.281). Com a elaboração do termo em questão, seguindo a divisão de custos fixos totais pela margem de contribuição, a Mundo Kids Baby terá a quantidade por item que precisa ser vendida naquele período para que seus custos sejam cobertos, então, poderá avaliar se a precificação feita atende aos seus anseios e o momento em que os investimentos aplicados em mercadorias irão factualmente virar lucro. Tal execução possibilitará a visão completa para tomada de decisões, integrando a capacidade de precificar a estruturação de metas de vendas e o desenvolvimento contínuo dos planos de gestão.

Em última instância, orienta-se que as proprietárias averiguem os preços do mercado em que estão inseridas para que os seus estejam condizentes com as expectativas dos seus consumidores e características locais, reformulando preços mensal ou trimestralmente. Isto porque o ramo infantil é sazonal e o ambiente externo é mutável, o que torna imprescindível a atualização dos procedimentos. A mudança de preços, para ser eficiente, deve ser combinada com a rotatividade dos produtos, níveis de estoque e tendências do setor.

Configurando-se como um obstáculo suplementar, o Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE) é um relatório contábil que visa apurar o lucro ou prejuízo da instituição, atuando no aferimento da viabilidade econômica de um negócio, especialmente quando feito em conjunto ao Balanço Patrimonial. Desse modo, a DRE é responsável por especificar as ocorrências em um determinado período, comumente de doze meses, sendo ela composta por ganhos, perdas, receitas e despesas do exercício financeiro apurados pelo Regime de Competência, ou seja, os fatos contábeis e a obtenção de receitas são apurados no momento em que ocorrem, independente da forma de pagamento, não representando as efetivas entradas e saídas.

Em vista dos problemas mencionados entende-se que as gestoras não possuem conhecimento total acerca da apuração de suas operações e se essas resultaram em lucro ou prejuízo, o que afeta o seguimento de suas atividades e a criação de estratégias direcionadas para o aumento de lucros ou erradicação de

prejuízos, assim, em caso de prejuízo financeiro, elas não são capazes de reconhecer o fato e muito menos a origem dele. Destarte, indica-se que o contador que já realiza o cálculo da DRE em concordância com o balanço patrimonial dê continuidade a esta execução, todavia, com mais eficiência, pois agora ele poderá contar com relatórios financeiros mais precisos em virtude das soluções já propostas e irá utilizá-los na execução de tal demonstrativo. Do mesmo modo, é sugerido às sócias que analisem de forma mais cuidadosa esse relatório e, a partir disso, desenvolvam estratégias assertivas alinhadas com os objetivos da empresa, pois sabe-se que os demonstrativos, em especial o DRE e o Balanço Patrimonial são grandes aliados no processo de crescimento da empresa.

Conforme é dissertado pela entidade privada SEBRAE (2022), a implementação dessa proposta, habilita as proprietárias e o profissional de contabilidade para que esses realizem mudanças com eficiência, já que realizar a DRE traz benefícios notáveis para a empresa, permite uma sequência mais exata e lógica das informações, o que conseqüentemente facilita a compreensão dos dados. Ademais, a realização desse relatório concede uma perspectiva generalizada e estruturada dos indicadores, possibilitando uma reavaliação das atitudes tomadas e, a partir disso, a criação de melhorias.

3.1 Resultados Esperados

Ao empregar as ferramentas administrativas propostas, a empresa Mundo Kids Baby estará apta para atuar no mercado de maneira mais assertiva, sendo possível mitigar as falhas em seus processos financeiros. A viabilização do treinamento tem essa mesma finalidade, com sua aplicação espera-se que as gestoras desenvolvam novas competências, ampliando seus conhecimentos e direcionando-os para ações que assegurem a prosperidade do estabelecimento, sendo ele o principal objetivo do negócio. Assim, o manuseio do software, elaboração do pró-labore, preenchimento de todas as planilhas e demonstrativos financeiros e execução das demais propostas de solução serão processos mais simplificados, pois haverá maior compreensão sobre a importância de uma gestão financeira mais operante e como executá-la. Portanto, é provável que o estabelecimento consiga sanar suas lacunas com treinamento adequado, abordando noções administrativas básicas e avançadas, essenciais para a coordenação da loja.

A implementação de um sistema de software desenvolvido para atender às necessidades específicas da Mundo Kids Baby visa não apenas a automação dos processos operacionais, mas também a otimização das tarefas internas. A adoção de um dos softwares sugeridos permitirá à empresa o acesso a dados integrados e em tempo real sobre suas atividades, possibilitando um planejamento estratégico mais preciso e decisões administrativas embasadas. Com a adesão, espera-se um controle de caixa mais vantajoso, que ofereça maior precisão na administração financeira e monitoramento das movimentações de recursos, tanto no que tange às entradas quanto às saídas. A gestão de estoque também será aprimorada, com o acompanhamento detalhado do inventário, o que resultará na redução de custos e minimização de perdas excessivas, fatores que no cenário atual impactam negativamente o fluxo de caixa da empresa. Ainda, o software proporcionará uma visão clara da situação financeira da microempresa, permitindo análise aprofundada da lucratividade e a correta apuração de indicadores primordiais, como a margem de contribuição, o retorno sobre o investimento (ROI) e o ciclo operacional. Dessa forma, as gestoras poderão conduzir o capital de giro, otimizando o uso dos recursos disponíveis e melhorando a liquidez da empresa. Projeta-se também que a automatização traga uma significativa redução de erros manuais e que ao agilizar as operações rotineiras, o sistema permita às administradoras dedicarem mais tempo ao desenvolvimento do negócio, com base nas informações geradas pelo *software*. Isso, por sua vez, deverá resultar em um desempenho empresarial mais robusto e condizente com os aspectos da organização.

Presume-se que o cálculo mensal do pró-labore alinhado com a realidade da empresa remunerere equitativamente as sócias por seus trabalhos desempenhados na organização e que sua adoção resulte em um controle mais rigoroso no que concerne a separação de contas de pessoas física e jurídica, pois agora com salário fixo e adequado a confusão patrimonial é minimizada, sem pretexto para falhas. Do mesmo modo, é almejado que a cultura, o clima organizacional e a gestão de todas as finanças sejam beneficiadas com tal implementação, porque ela garante maior segurança monetárias as administradoras, promove profissionalismo e facilita o cumprimento das leis responsáveis por determinar a distribuição de lucros.

Como afirma Lemes, Cherobim e Rigo (2015), o orçamento de caixa oportuniza à empresa conhecimento prévio de momentos de insuficiência financeira. Portanto,

ao colocá-lo em prática de maneira bem definida e baseada em informações concretas é possível antecipar-se em eventos similares, propiciar fundamentação técnica para as tomadas de decisões, minimizar a chance de contração de dívidas e facilitar o exercício financeiro do estabelecimento a longo prazo, sem comprometê-lo e auxiliando especialmente na realização do fluxo de caixa e dos demais relatórios recomendados. Com o mesmo objetivo, almeja-se que a implementação do saldo mínimo em caixa seja responsável por trazer segurança e liquidez financeira às proprietárias, para que elas cumpram suas obrigações e que exista uma reserva financeira para cobrir imprevistos. Portanto, quando a empresa não for capaz de antecipar-se através do orçamento de caixa, ainda haverá outra possibilidade, o saldo mínimo, preservando igualmente as finanças.

No que concerne o estabelecimento de uma política rígida de concessão de crédito e a concretização do período médio de recebimento que atuarão de forma conjunta, pressupõe-se que estes minimizarão a ocorrência de valores a receber não debitadas na conta da empresa, garantindo um filtro para decisão dos clientes em que as vendas a prazo serão concedidas, Assaf Neto (2021) aponta que as contas a receber podem compor expressivamente o ativo de uma organização, atuando firmemente em sua lucratividade, por este motivo, é essencial diminuir o número de clientes inadimplentes visto que isso estabilizará o capital de giro e favorecerá o cumprimento de seus deveres. Uma análise periódica das políticas de crédito será ajustada conforme as condições do mercado, contribuindo para segurança financeira.

É esperado que a efetivação dos demonstrativos financeiros como a DRE e o livro-caixa possibilitem uma visão estratégica dos relatórios concedidos. Através do livro-caixa será viável ter controle direto do dinheiro em circulação, visualização detalhada de todas as entradas e saídas do caixa, que promove transparência operacional e é basilar para evitar a confusão patrimonial e fundamentar a execução do fluxo de caixa. Ademais, torna mais acessível antecipação em momentos de menor disponibilidade de bens, ajudando no planejamento financeiro e na supervisão do capital de giro. Igualmente, a Demonstração de Resultado de Exercício fornecerá uma visão holística da rentabilidade da empresa, apresentando se houve lucros ou prejuízos. Deseja-se que as gestoras consigam analisar seus ganhos ou perdas de forma detalhada, utilizando DRE como base para o planejamento e tomada de decisões.

Um fluxo de caixa bem estruturado e em concordância com o livro caixa, permitirá visão clara das entradas e saídas de capital, oportunizando a elaboração e acompanhamento eficiente. A transparência do fluxo de caixa assegura a identificação dos produtos que geram maior lucro, o que possibilita ajustes, visto que trata-se de uma ferramenta detalhada do cotidiano. Concomitante a isso, as planilhas automatizadas de registro de clientes devedores e a ferramenta *Kanban*, irão permitir visão clara dos créditos concedidos e os prazos de pagamento, aumentando a previsibilidade de entradas de caixa e propiciando que a empresa planeje melhor suas ações, contribuindo também para resultados positivos no fluxo de caixa e dados substanciados para execução do mesmo.

Rodrigues (2012) aborda a primazia em manter o menor nível de estoque possível para reduzir custos, ação essa que deve ser realizada através da fomentação da rotatividade e entendimento de mercadorias com valores maiores, as quais, necessitam ser adquiridas mediante a um estudo sobre demanda. Em vista disso, a gestão de estoque é parte crucial das soluções propostas, pois se trata do principal capital de giro da Mundo Kids Baby. Com o controle de inventário utilizando sistemas de contabilização, aguarda-se que as gestoras obtenham conhecimento sobre a quantidade de itens disponíveis e consigam identificar a rotatividade deles, para que junto a aplicação do *Just in Time*, seja possível entender os padrões de venda e demanda, o que permite que as compras sejam feitas apenas quando necessário, evitando excessos ou escassez de mercadorias e fazendo com que as escolhas de aquisição sejam benéficas. Prospecta-se que as compras sejam realizadas a partir de fundamentos e metodologias, objetivando a utilização correta dos recursos investidos, atender as expectativas dos consumidores, os quais demandam tendências e novidades de peças, e manter a dos dois conceitos, acarreta em um panorama em que não ocorre a deterioração de produtos por inutilização e alocação de dinheiro para outras áreas da loja que carecem de melhorias constantes, auxiliando assim, não só o setor financeiro mas a empresa de modo global.

A incorporação de estratégias adequadas de precificação, alinhadas com as expectativas das gestoras e com a posição da loja no mercado, tem como objetivo promover uma análise criteriosa dos custos envolvidos nas operações. Por meio dessa abordagem, as gestoras conseguirão identificar potenciais gargalos financeiros e, assim, aprimorar a eficiência na administração de ativos e passivos. Ao

compreender a necessidade de incluir os custos corretamente no cálculo do preço de venda, será possível garantir que as margens de lucratividade sejam suficientes para cobrir todas as despesas operacionais, contribuindo para a sustentabilidade financeira da empresa. A utilização de uma fórmula de precificação adequada acarretará em uma visão clara sobre o papel de cada mercadoria no que tange a lucratividade, permitindo às sócias identificarem quais produtos geram maior rentabilidade e, assim, otimizar as operações comerciais. Ao definir o ponto de equilíbrio, as gestoras compreenderão mais precisamente o volume de vendas necessário para que as receitas cubram os custos totais, o que garante que a empresa opere de forma próspera. A precificação correta permitirá, portanto, uma gestão financeira mais eficiente, possibilitando a maximização das receitas e o equilíbrio das finanças da loja infantil.

CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi desenvolvido com foco na microempresa Mundo Kids Baby, situada no município de Cunha, uma Estância Turística no interior de São Paulo. Sua estruturação iniciou-se com a pesquisa de campo realizada na Avenida Juscelino Kubitschek, na cidade de Guaratinguetá-SP, em fevereiro de 2024, que serviu como base para a compreensão das práticas dessa atividade acadêmica e direcionou-nos a escolha da empresa a ser estudada. Por meio de análises detalhadas e visitas técnicas, foram identificados problemas significativos na gestão financeira da loja, diretamente relacionados ao desconhecimento de princípios administrativos fundamentais e a ausência de estratégias eficientes de controle e planejamento. Essas constatações tornaram-se o foco principal para as propostas de soluções que visaram melhorar a saúde financeira do estabelecimento, a partir dos conhecimentos adquiridos ao longo de nossa formação como técnicas em Administração.

No primeiro capítulo, abordamos a história da Administração e seus princípios desde os primeiros relatos históricos relacionados a Mesopotâmia e a necessidade de coordenar suas atividades em sociedade, até o modo como ela desenvolveu-se no Brasil com influências externas e períodos governamentais. Adiante, investigamos seus conceitos de acordo com alguns autores, o que teve papel primordial na contextualização da área e de seus fatores marcantes, para sequencialmente discorreremos cronologicamente sobre as Teorias da Administração, relatando sua progressão através das fases que foram enfrentadas até a modernidade. Por fim, exploramos brevemente as áreas da Administração como o Marketing, Gestão de Estoques, Gestão de Vendas, Logística, Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Gestão de Compras e a Gestão Financeira, sendo esta última a temática central do trabalho, já que a empresa encontrava grandes dificuldades no setor.

Conforme proposto, no segundo capítulo deu-se a descrição da empresa, determinando sua localização e a história da região, para posteriormente dissertarmos acerca da caracterização das origens do estabelecimento e a identificação e apresentação de sua situação financeira e vertentes. Nesse segmento foi possível compreender quais são os principais desafios enfrentados e o impacto causado por eles a longo prazo. Através de pesquisas, contemplou-se a falta de uma coordenação satisfatória dos artigos por parte das proprietárias, o que ocasionava a perda de

recursos, prejudicando diversas áreas do estabelecimento. Por esse motivo, o estudo e a análise desses fatores foram primordiais para um futuro favorável e vantajoso à organização.

No terceiro capítulo, apresentamos diversas propostas de solução, objetivando maior performance operacional e aprimoramento da gestão financeira da Mundo Kids Baby. Dentre as recomendações, destacaram-se três *softwares*: o BomControle e, como alternativa, a SmartPOS e o Acompanha-ME. Além disso, sugerimos a realização de treinamentos para as gestoras a fim de proporcionar competências técnicas específicas que beneficiariam o empreendimento. Outras medidas relevantes incluíram a execução do fluxo de caixa, do livro caixa e da DRE, que devem funcionar de forma integrada para auxiliar nas rotinas administrativas. A precificação correta dos produtos e serviços, bem como a retirada do pró-labore mostram-se indispensáveis ao possibilitarem a obtenção de rentabilidade. Também recomendou-se a implementação do prazo médio de recebimento para garantir a previsão de retorno financeiro e a definição do saldo mínimo, aspirando manter uma reserva de emergência. Ainda, foram sugeridas concessões de crédito criteriosas, além de ferramentas para o controle de inventário e realização de compras.

Ao término constatou-se que uma gestão financeira ativa desempenha papel crucial na estruturação e no sucesso de qualquer organização. As problemáticas identificadas revelaram-se determinantes no que se refere às limitações enfrentadas pela empresa, tanto no crescimento da sua margem de lucro quanto na melhoria dos serviços prestados. Foram propostas soluções práticas e embasadas, como a implementação de artefatos de gestão e sistemas automatizados, uma vez que a correta aplicação dessas propostas traria visíveis benefícios à empresa, permitindo não apenas a sua estabilização financeira, mas também a criação de novas oportunidades de mercado, aperfeiçoando seu posicionamento frente aos concorrentes. Em síntese, a realização do trabalho permitiu a reflexão sobre a importância de intervenções estratégicas na administração de empresas de médio e pequeno porte, demonstrando que a correta utilização de instrumentos administrativos promove um impacto significativo na desenvoltura e nos resultados financeiros. Portanto, a empresa Mundo Kids Baby, ao aplicar as soluções sugeridas, estará apta para superar suas dificuldades atuais e alcançar um patamar de crescimento ambicionado pelas proprietárias e integrantes do grupo de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Sebastião. **Evolução da Administração Pública no Brasil Focando o Princípio da Eficiência**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.
- BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5ª Edição. São Paulo: Bookman, 2006.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Caderno de Educação Financeira Gestão de Finanças Pessoais**. Brasília: DF, 2013.
- BIANCHI, Adriane Maria. **Os efeitos da implantação da gestão de estoques, com base na filosofia just-in-time, no que diz respeito ao resultado econômico de uma empresa**. Monografia (Grau de Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade de Caxias do Sul, Farroupilha, 2011.
- CAMPOS, Alexandre. **Gestão de Compras e Negociação: Processos, Uso da Tecnologia de Informação, Licitações e Aquisições no Terceiro Setor**. 1ª Edição. São Paulo: Ética, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Para Não Administradores: A Gestão de Negócios ao Alcance de Todos**. 2ª Edição. Barueri: ManueLi, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **História da Administração**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4º Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **A Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Vendas: Uma Abordagem Introductória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. 2ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade**. 3ª Edição. Brasília: CFC 2008.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª Edição. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2006.

GROPPELI, Angelico; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados demográficos do município de Cunha**. Disponível em: <https://search.app/Ty8Rp4j7ozDreA7TA>. Acesso em: 01 ago. 2024.

JR, Antonio; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Claudio. **Fundamentos de Finanças empresariais: Técnicas e Práticas Essenciais**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Gen Grupo Editorial Nacional, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, Carlos. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Editora Financeira, 2019.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Escola Clássica à Contemporânea**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTEIRO, Marcos Antônio de Souza. **Gestão de Recursos Humanos**. Natal: Instituto Tecnológico Brasileiro, 2014.

MOURA, Cássia. **Gestão de Estoque: Ação e Monitoramento na Cadeia de Logística Integrada**. 1ª Edição. Rio Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria Geral da Administração**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIXÃO, Marcia. **Administração estratégica**. Curitiba: Instituto Federal Paraná, 2012.

PRINCÍPIO DA ENTIDADE E A EMPRESA FAMILIAR. Rio de Janeiro: Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ

RENNÓ, Rodrigo. **Administração Geral para Concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 2008-.
ISSN 0034-7612

ROCHA, Rudimar; PLATT, Allan. **Administração de Marketing**. 3ª Edição. Florianópolis: UFSC, 2025.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. **Gestão Estratégica da Armazenagem**. 2ª Edição. São Paulo: Aduaneiras, 2012.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Entenda o que é Demonstração de Resultados de Exercícios (novo)**. 2022

SOUZA, Helcimara. **Teoria Geral da Administração**. 1º Edição. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. Brasília: Editora UnB, 2004.

ANEXOS

ANEXO A - Textos de Base para Educação Financeira

The screenshot shows the SEBRAE website interface. At the top, there is a navigation bar with the SEBRAE logo and various menu items like 'Ativar minha localização', 'Empreendedores', 'Estudantes e Professores', 'Gestores Públicos', 'Sebrae nos estados', 'Atendimento', and 'Notícias'. Below the navigation bar, there are three search results for articles related to financial education. The first article is titled 'Como a educação financeira evita armadilhas nos pequenos negócios' and discusses how financial literacy can help small businesses expand and have a long life. The second article is 'Soluções do Sebrae ajudam empresários em educação financeira', explaining how Sebrae's solutions help entrepreneurs overcome market challenges. The third article is 'Sebrae e Banco do Brasil: juntos no crescimento das pequenas empresas', highlighting a partnership for financial education and other benefits. The page also features a search bar, a 'Entrar' button, and a 'Posso ajudar?' chat icon.

Fonte: Educação Financeira. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=Educa%C3%A7%C3%A3o%20Financeira>. Acesso em: 30 out. 2024.

ANEXO B - Curso de Gestão Financeira

The screenshot displays the SEBRAE website's course details page for 'Gestão financeira'. The page includes a sidebar with course information: 'FORMATO' (Online), 'DURAÇÃO' (3 horas), 'PRAZO PARA CONCLUSÃO' (15 dias), 'A QUEM SE DESTINA' (Microempresa, Empresa de pequeno porte, Artesão), and 'CERTIFICADO' (Certificado com verificação de autenticidade 100% gratuito). A 'GRATUITO' badge and an 'Inscreva-se' button are also visible. The main content area features the course title 'Gestão financeira', an 'Objetivo' section stating that many business problems can be solved with good financial management, and an 'Apresentação' section with a video player. The video player shows the course title and a play button. The page also includes a search bar, a 'Entrar' button, and a 'Posso ajudar?' chat icon.

Fonte: Gestão Financeira. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/gestaofinanceira,7370b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 out. 2024.

ANEXO C - Outros Cursos Auxiliares

Sugestões relacionadas

Fonte: **Gestão Financeira.** Disponível em:

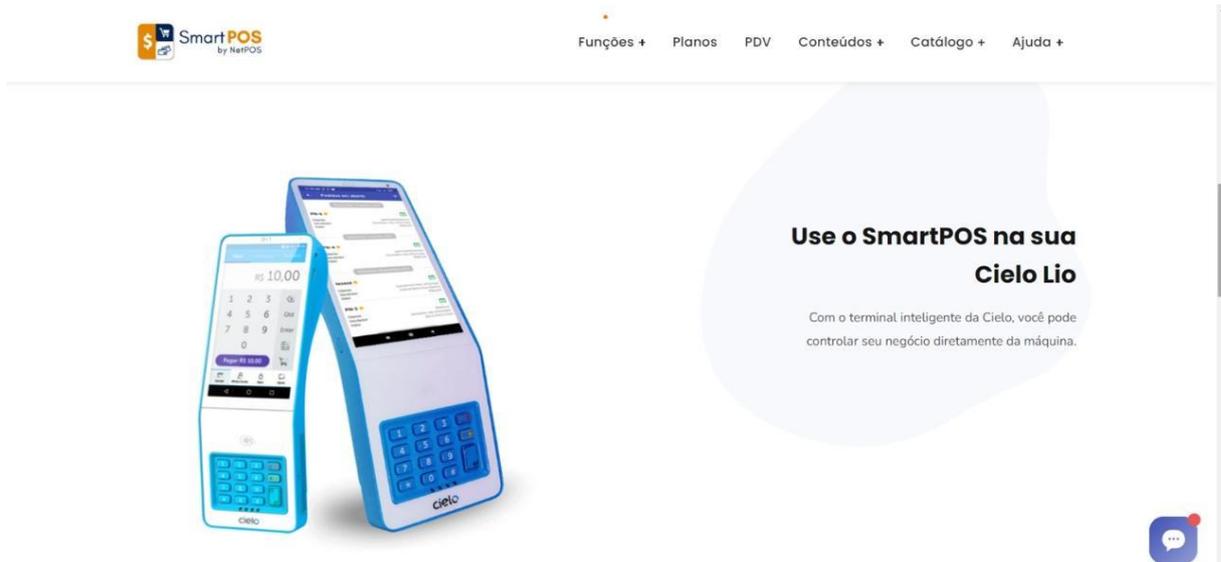
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/gestaofinanceira,7370b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 out. 2024.

ANEXO D – Software BomControle

Fonte: BomControle | ERP Completo para Gestão Inteligente. Disponível em:

<https://bomcontrole.com.br/>. Acesso em: 30 out. 2024.

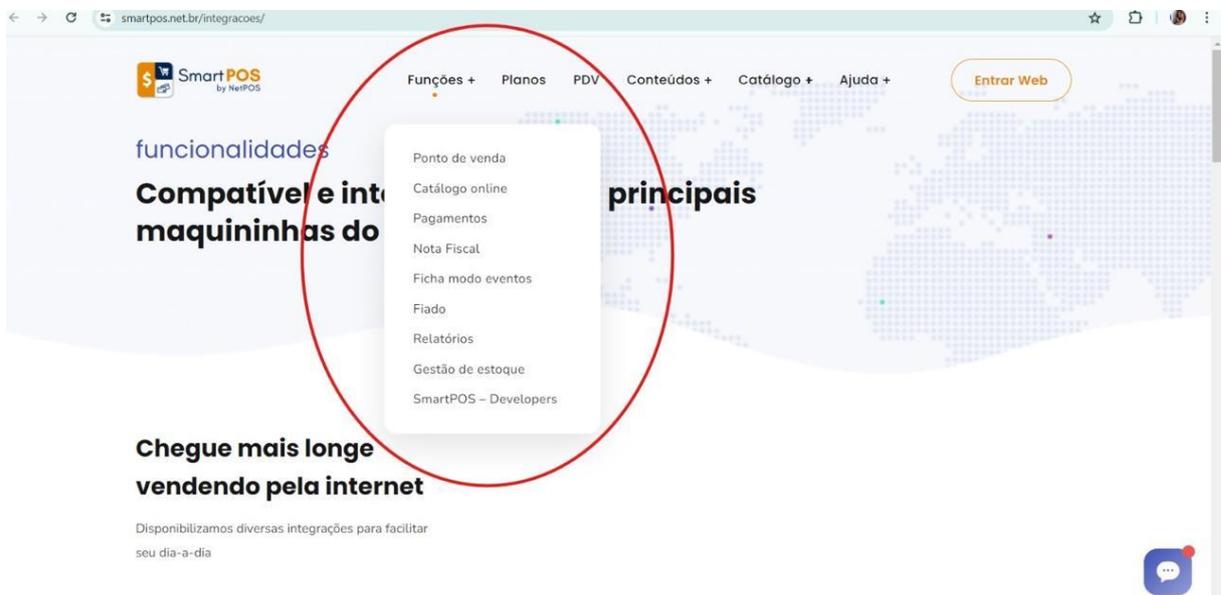
ANEXO E – Maquininha SmartPOS



The image shows a banner for the SmartPOS website. On the left, there are two Cielo Lio smartPOS terminals, one in blue and one in white. The blue terminal displays a payment screen with a keypad and a screen showing 'R\$ 10,00'. The white terminal displays a sales interface. On the right, there is a light blue abstract shape containing the text 'Use o SmartPOS na sua Cielo Lio' and a sub-headline 'Com o terminal inteligente da Cielo, você pode controlar seu negócio diretamente da máquina.' The website header includes the SmartPOS logo and navigation links: 'Funções +', 'Planos', 'PDV', 'Conteúdos +', 'Catálogo +', and 'Ajuda +'. A chat icon is visible in the bottom right corner.

Fonte: SmartPOS | Sistema de gestão controle de estoque e vendas. Disponível em: <https://www.smartpos.net.br/>. Acesso em: 30 out. 2024.

ANEXO F – Funcionalidades da Maquininha SmartPOS



The image shows a banner for the SmartPOS website focusing on integrations. The header includes the SmartPOS logo and navigation links: 'Funções +', 'Planos', 'PDV', 'Conteúdos +', 'Catálogo +', 'Ajuda +', and an 'Entrar Web' button. The main content area features the text 'funcionalidades principais' and 'Compatível e integrado às maquininhas do Cielo'. A red circle highlights a dropdown menu with the following items: 'Ponto de venda', 'Catálogo online', 'Pagamentos', 'Nota Fiscal', 'Ficha modo eventos', 'Fiado', 'Relatórios', 'Gestão de estoque', and 'SmartPOS – Developers'. Below this, the text reads 'Chegue mais longe vendendo pela internet' and 'Disponibilizamos diversas integrações para facilitar seu dia-a-dia'. A chat icon is visible in the bottom right corner.

Fonte: SmartPOS | Sistema de gestão controle de estoque e vendas. Disponível em: <https://www.smartpos.net.br/>. Acesso em: 30 out. 2024.

ANEXO G – Documento de instruções para a instalação do software Acompanha-ME

Acompanha-ME

Gestão Financeira da Microempresa

Instruções:

- ⇒ Reserve um tempo e registre **diariamente** o movimento financeiro: recebimentos e pagamentos, do seu negócio.
- ⇒ Para haver uma gestão financeira eficaz, é necessário fazer o controle das entradas e saídas de caixa do empreendimento.
- ⇒ A correta utilização de controles é a base para realizar a gestão financeira. Ela possibilita conhecer a realidade da empresa e facilita a tomada de decisões.
- ⇒ Gerenciar o fluxo de caixa tem que ser tarefa constante. Ele poderá fornecer informações relevantes na hora de planejar o futuro da empresa.
- ⇒ Alguns aspectos são relevantes ao se gerenciar o fluxo de caixa:
 - Analisar a capacidade de pagamento da empresa, a partir das projeções de caixa, e conferir se vai faltar, sobrar ou se o fluxo de caixa estará equilibrado;
 - Providenciar ações que cubram faltas de caixa: permite antever as situações acima e possibilita que se busque equilibrar o caixa dentro de um prazo razoável;
 - Definir metas de vendas e estabelecer políticas de crédito: as metas devem estar alinhadas com os propósitos da empresa, pois poderão definir a necessidade de se obter linhas de crédito. Contudo, estas linhas de crédito devem ser planejadas, e não usadas como a única solução;
 - Negociar com fornecedores, instituições financeiras etc.: os riscos devem ser calculados, para que, em casos de uma possível inadimplência, seja possível oferecer a proposta para prorrogação, renegociando os valores e prazos;
 - Identificar saldos futuros para aplicar de forma mais eficaz: obter rendimentos que sejam mais viáveis para o aumento da lucratividade deve fazer parte da estratégia financeira da empresa.
- ⇒ Com base nas informações obtidas por meio do fluxo de caixa, torna-se possível iniciar o planejamento, fornecendo informações para a análise financeira.

Fonte: Acompanha-me. Disponível em:

https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/DF/Anexos/Tutorial_ME_Manual_do_Usu%C3%A1rio_Acompanha-ME.pdf. Acesso em: 30 out. 2024.

ANEXO H – Representação dos Meios de Pagamento Aceitos

MEIOS DE PAGAMENTO	PERÍODO DE RECEBIMENTO	TAXA
Dinheiro	Na hora	0,00%
Cartão de Débito	Na hora	1,99%
Pix	Na hora	0,00%
Cartão de Crédito à Vista	30 dias	3,19%
Cartão de Crédito Parcelado	30 dias	3,79%
Cartão de Crédito Parcelado	14 dias	4,59%
Cartão de Crédito Parcelado	Na hora	5,59%

Fonte: JR, Antonio; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Cláudio. Fundamentos de Finanças Empresariais: Técnicas e Práticas Essenciais .1º Edição. Rio de Janeiro: Gen Grupo Editorial Nacional, 2015.

ANEXO I – Planilha das Taxas de Cartão

TIPO	PRAZO DE RECEBIMENTO	TAXAS	VALOR BRUTO	VALOR LÍQUIDO	FLUXO DE CAIXA
Dinheiro	Na Hora	0,00%	R\$ 73,50	R\$ 73,50	20/10/2024
Cartão de Débito	Na Hora	1,99%	R\$ 33,00	R\$ 32,34	23/20/2024
Pix	Na Hora	0,00%	R\$ 186,00	R\$ 186,00	23/10/2024
Cartão de Crédito à Vista	Na Hora	4,99%	R\$ 343,75	R\$ 326,60	20/10/2024
Cartão de Crédito Parcelado em 3x	Na Hora	11,29%	R\$ 343,75	R\$ 304,94	25/10/2024
Cartão de Crédito Parcelado em 5x	Na Hora	13,97%	R\$ 507,00	R\$ 436,17	25/10/2024

Fonte: JR, Antonio; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Cláudio. Fundamentos de Finanças Empresariais: Técnicas e Práticas Essenciais .1º Edição. Rio de Janeiro: Gen Grupo Editorial Nacional, 2015.

ANEXO J – Planilha Fluxo de Caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
ENTRADAS												
Vendas realizadas	25.000,00	30.000,00	26.000,00	35.000,00	21.000,00	28.000,00	22.000,00	22.890,00	30.000,00	23.000,00	24.000,00	30.000,00
Duplicatas	650,00	300,00	600,00	230,00	450,00	600,00	450,00	190,00	300,00	610,00	100,00	100,00
TOTAL DAS ENTRADAS	25.650,00	30.300,00	26.600,00	35.230,00	21.450,00	28.600,00	22.450,00	23.080,00	30.300,00	23.610,00	24.100,00	30.100,00
SAÍDAS												
Fornecedores	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Folha de pagamento (funcionários)	1.912,00	1.912,00	1.912,00	1.912,00	1.912,00	1.912,00	1.912,00	1.912,00	1.912,00	1.912,00	1.912,00	1.912,00
INSS	545,90	545,90	545,90	545,90	545,90	545,90	545,90	545,90	545,90	545,90	545,90	545,90
FGTS	112,96	112,96	112,96	112,96	112,96	112,96	112,96	112,96	112,96	112,96	112,96	112,96
Férias						1.776,77						
13º salário												706,00
Retiradas dos sócios	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Aluguel	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Energia elétrica	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Internet	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Serviços contabilidade	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Despesas com aquisição de produtos	100,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00
Software	239,90	239,90	239,90	239,90	239,90	239,90	239,90	239,90	239,90	239,90	239,90	239,90
Despesas diversas	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Empréstimos bancários	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Imposto Microempresa												17.527,31
TOTAL DAS SAÍDAS	15.780,76	15.680,76	15.880,76	15.680,76	15.680,76	17.657,53	15.680,76	15.680,76	15.880,76	15.680,76	16.396,76	34.018,07
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	9.869,24	14.619,24	10.719,24	19.549,24	5.769,24	10.942,47	6.769,24	7.399,24	14.419,24	7.929,24	7.713,24	-3.918,07
2 SAÍDO ANTERIOR	10.000,00	19.869,24	34.488,48	45.207,72	64.756,96	70.526,20	81.468,67	88.237,91	95.637,15	110.056,39	117.985,63	125.698,87
3 SAÍDO ACUMULADO (1 + 2)	19.869,24	34.488,48	45.207,72	64.756,96	70.526,20	81.468,67	88.237,91	95.637,15	110.056,39	117.985,63	125.698,87	121.780,80
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO												
PRECISO REDUZIR DESPESAS URGENTEMENTE?	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INDICATIVO DE PROBLEMA?												SIM

Fonte: Planilha Excel de controle de Fluxo de Caixa e simulação de crédito. Disponível em : <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-de-controle-de-fluxo-de-caixa-e-simulacao-de-credito,4e2c1b97904a1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 16 out. 2024.

APÊNDICES

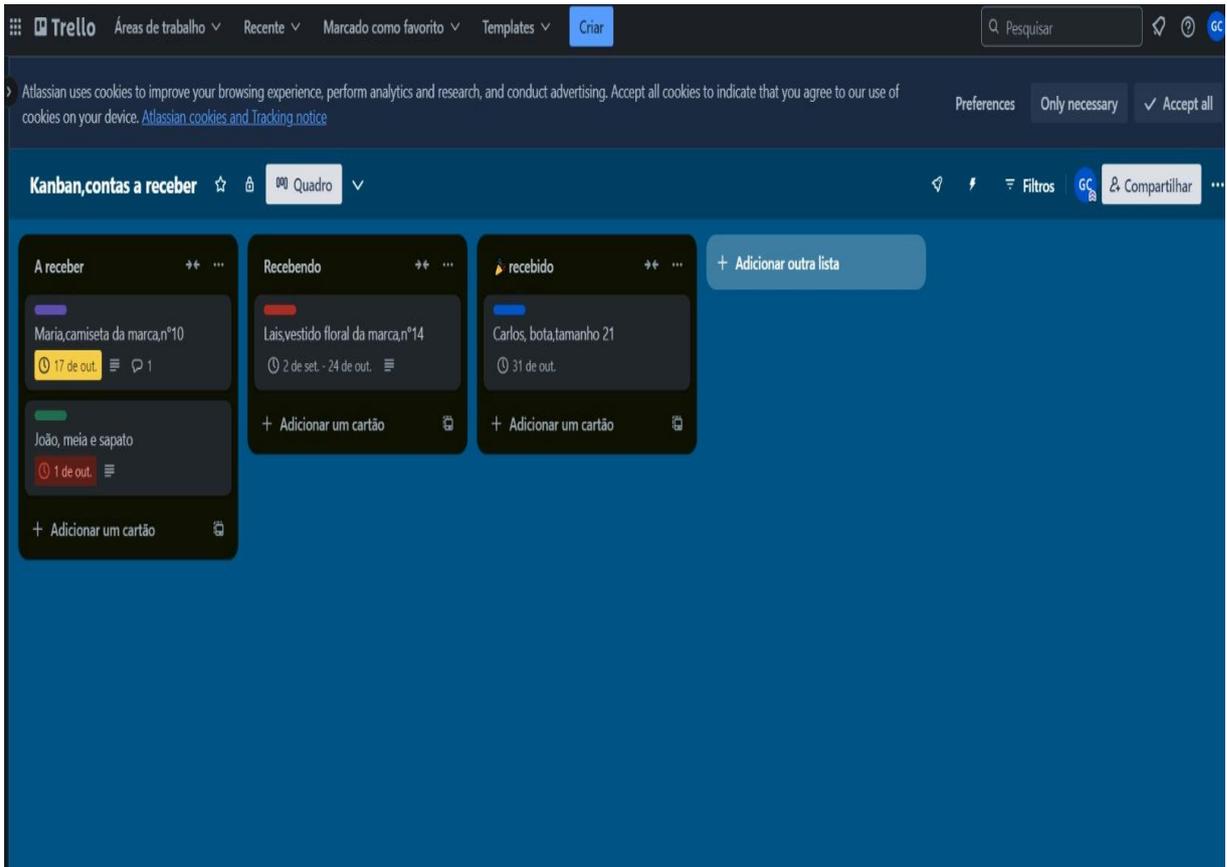
APÊNDICE A – Livro Caixa

LIVRO CAIXA					
Nº Ordem	Data	Documento nº	Descrição	Entradas	Saídas
1	16/10/2024	Nota Fiscal	Pagamento da fatura de luz		154,54
2	16/10/2024	Nota Fiscal	Compra de material de limpeza		23,87
3	17/10/2024	Nota Fiscal	Venda de 1 macacão Sempre Kids	65,99	
4	17/10/2024	Nota Fiscal	Venda de 2 botas Sempre Kids nº 12	189,5	
6	17/10/2024	Recibo	Compra de lote de roupa infantil		200,99
7	18/10/2024	Nota Fiscal	Venda de conjunto floral Sempre Kids	120,7	
8	18/10/2024	Nota Fiscal	Venda de 1 vestido Fashion Kids, nº 16	99,99	
9	21/10/2024	Nota Fiscal	Venda 7 de botas Fashion Kids, nº 14	568,65	
10	21/10/2024	Recibo	Compra de lote de macacão Sempre Kids		300,5
11	21/10/2024	Recibo	Compra de lote de body		140,5
12	21/10/2024	Nota Fiscal	Compra de material de limpeza	10,75	
13	22/10/2024	Nota Fiscal	Venda de 3 enxovais rosa Fashion Kids	250,75	
14	23/10/2024	Nota Fiscal	Venda de 7 conjuntos florais Brandili, nº10	840,55	
15	24/10/2024	Nota Fiscal	Venda de 1 meia Brandili	10,5	
16	24/10/2024	Nota Fiscal	Venda de 4 luvas Brandili	70,89	
17	24/10/2024	Recibo	Compra de lote de calça Fashion Kids, RN		125,75
18	24/10/2024	Nota Fiscal	Venda de 3 enxovais rosa Fashion Kids	250,75	
19	25/10/2024	Nota Fiscal	Venda de 1 macacão Sempre Kids	50,55	
Soma do mês				2529,57	791,61
Composição do Saldo					
Dinheiro		1000,19			
Cartão débito		399,87		Saldo anterior	1985,57
Cartão de crédito		589		Saldo atual	3723,53
Pix		1734,47			

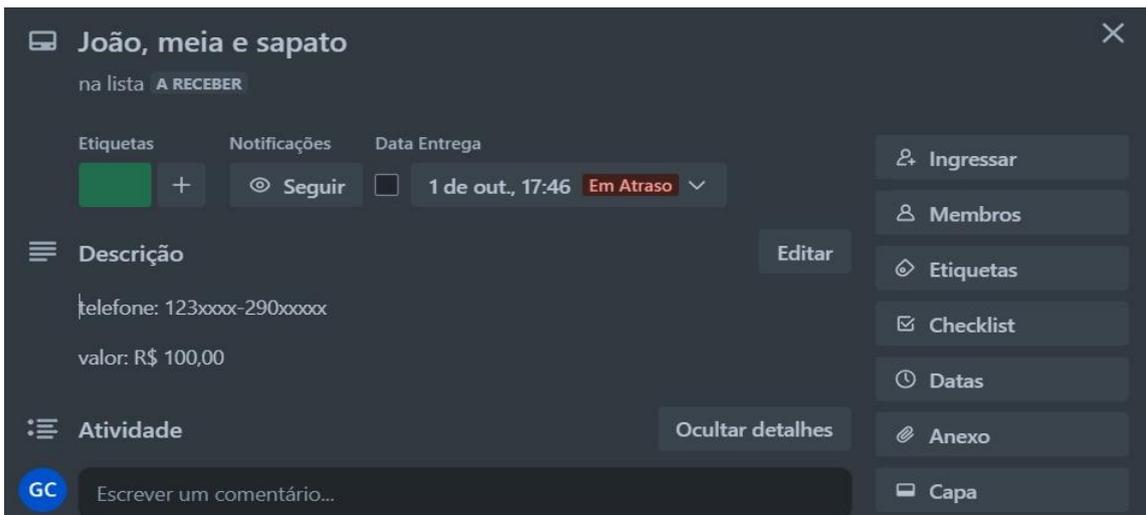
APÊNDICE B - Planilha Concessão de Crédito

Planilha Crédito Concedido								
Cliente	Telefone	Telefone Reserva	Produto	Valor	Parcelas	Venda	Término	Cartão
João Souza	(12) 99xxx-xxxx	(12) 98xxx-xxxx	Vestido lilás em malha,Brandili	R\$ 76,95	R\$ 25,65	25/10/2024	25/01/2025	Visa
Maria Bittencourt	(12) 98xxx-xxxx	(12) 99xxx-xxxx	Bota coturno feminino Kidy tratorada camurça marrom	R\$ 110,00	R\$ 55,00	03/08/2024	03/10/2024	Elo
Larissa Reis	(11) 97xxx-xxxx	(11) 99xxx-xxxx	Sandália infantil Kidy toys preto amarelo	R\$ 150,00	R\$ 50,00	07/09/2024	07/12/2024	Mastercard
Felipe Toledo	(12) 99xxx-xxxx	(12) 97xxx-xxxx	Enxoval completo MinasRey	R\$ 3.000,00	R\$ 300,00	06/10/2024	06/08/2025	Mastercard
Luiza Santos	(12) 9xxx-xxxx	(12) 98xxx-xxxx	Camisa jeans clara, Fashion Kids	R\$ 80,00	R\$ 40,00	07/10/2024	07/12/2024	Mais
Gabriela Lopes	(11) 98xxx-xxxx	(11) 9xxx-xxxx	Conjunto Sempre Kids	R\$ 90,00	R\$ 45,00	08/10/2024	08/12/2024	Visa
Vânia Silva	(12) 99xxx-xxxx	(12) 991xx-xxxx	Tênis infantil Kidy de rodinha com led azul	R\$ 230,00	R\$ 115,00	27/08/2024	27/10/2024	Elo
Carlos Jr	(12) 991xx-xxxx	(12) 99xxx-xxxx	Bermuda jeans menino,Brandili	R\$ 149,90	R\$ 29,98	19/10/2024	19/03/2025	Cabal
Cecilia Monteiro	(12) 98xxx-xxxx	(12) 99xxx-xxxx	Kit camisa jeans e bermuda jeans infantil menino,Fashion Kids	R\$ 200,00	R\$ 100,00	20/10/2024	20/12/2024	Visa
Matheus Bastos	(12) 97xxx-xxxx	(12) 99xxx-xxxx	Conjunto turma da mônica infantil, Brandili3	R\$ 92,80	R\$ 46,40	21/10/2024	21/12/2024	Cabal

APÊNDICE C – Kanban



APÊNDICE D – Kanban 2



APÊNDICE E – Planilha Controle de Inventário

Planilha Controle de Inventário						
Produto	Preço Unitário	Preço de Aquisição	Preço de Aquisição Atualizado	Quantidade Disponível	Fornecedor	Fornecedor Atualizado
Vestido lilás em malha,Brandlil,n°10	R\$ 80,00	Data: 02/06/2024 Valor: R\$76,95 UN.	Data: sem alterações recentes Valor:sem alterações recentes	17	Brandlil	sem alterações recentes
Bota coturno feminino Kidy tratorada camurça marrom,n°28	R\$ 112,00	Data:22/08/2024 Valor: R\$110,00 UN.	Data: sem alterações recentes Valor:sem alterações recentes	22	Kidy	sem alterações recentes
Sandália infantil Kidy toys preto amarelo,n°26	R\$ 156,00	Data:22/08/2024 Valor:R\$150,00 UN.	Data: 22/10/2024 Valor: R\$ 155,00 UN.	20	Kidy	sem alterações recentes
Camisa jeans clara, Fashion Kids, n° 16	R\$ 85,00	Data:17/07/2024 Valor: R\$ 80,00 UN	Data: sem alterações recentes Valor:sem alterações recentes	30	Fashion Kids	sem alterações recentes
Tênis infantil Kidy de rodinha com led azul, n°29	R\$ 240,00	Data:22/08/2024 Valor: R\$ 230,00 UN.	Data: sem alterações recentes Valor:sem alterações recentes	10	Kidy	sem alterações recentes
Conjunto Sempre Kids azul,n° 3	R\$ 95,00	Data: 20/08/2024 Valor: R\$ 90,00 UN.	Data: 20/09/2024 Valor: R\$ 92,90 UN.	12	Sempre Kids	sem alterações recentes
Kit camisa jeans e bermuda jeans infantil menino,Fashion Kids,n° 4	R\$ 215,00	Data:17/07/2024 Valor: R\$ 200,00 UN.	Data: sem alterações recentes Valor:sem alterações recentes	14	Fashion Kids	sem alterações recentes
Bermuda jeans menino, Brandlil,n°6	R\$ 157,80	Data: 02/06/2024 Valor: 149,90 UN.	Data: sem alterações recentes Valor:sem alterações recentes	15	Brandlil	sem alterações recentes
Conjunto turma da mônica infantil, Brandlil,n°8	R\$ 92,80	Data: 02/06/2024 Valor: R\$80,95 UN.	Data: sem alterações recentes Valor:sem alterações recentes	18	Brandlil	sem alterações recentes
Camisa, cropped infantil menina, Brandlil,n° 14	R\$ 69,99	Data: 02/07/2024 Valor: R\$ 64,95 UN.	Data: sem alterações recentes Valor:sem alterações recentes	20	Brandlil	sem alterações recentes
Valor total mantido em estoque	R\$ 1.303,59					

APÊNDICE F – Google Forms

QUESTIONÁRIO DA MUNDO KIDS BABY

Queridos clientes, esse questionário foi feito para que possamos conhecer um pouco mais sobre vocês e suas preferências, assim podemos entregar o melhor produto para todos!

* Obrigatória

1. Qual o seu nome? *

2. Qual a idade da criança mais próxima de você?(filho, sobrinho, afilhado, etc)? *

3. Há algum produto que você sente falta em nosso estabelecimento/ o que você gostaria de ver na Mundo Kids Baby? *

4. Com qual frequência você compra roupas infantis? *

- Mais de uma vez por mês
- Mensalmente
- A cada três meses
- Raramente

5. Qual roupa ou acessório infantil e infante juvenis você compra com mais frequência? *

- Enxoval/Roupas e itens para bebê
- Roupas de festa
- Conjuntos
- Acessórios (laço, bolsa, pano de boca, prendedor de chupeta, etc)
- Brinquedos
- Roupas para o dia a dia

6. Como você costuma vestir seu filho ou outra criança. Qual estilo você prefere? *

- Personagens
- Esportivo
- Social
- Básico
- Temáticas divertidas e estampadas

7. Você tem preferência por alguma marca de roupa infantil? *

- Não tenho preferência
- Pampili
- Brandili
- Puket
- Kyly
- Outra marca

8. Qual roupa de inverno masculina você prefere? *



Opção 1



Opção 2



Opção 3

9. Qual roupa de inverno para as meninas você prefere? *



Opção 1



Opção 2



Opção 3

10. Deixe aqui sua sugestão para os produtos de nossa loja

11. Avalie nossos produtos e atendimento *

