

**ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS
ADMINISTRAÇÃO**

Bruno Rocha Teixeira de Souza

Carlos Alberto Ávila Junior

Carlos Eduardo Leite Silva

João Pedro Antunes de Oliveira Naideg Ferreira

João Victor Teixeira Ribeiro

Luis Felipe Gonçalves de Lélis

Richard Schvambach Maciel Diniz

**APLICABILIDADE DA GESTÃO FINANCEIRA NA JC LANCHONETE
E PETISCARIA**

Guaratinguetá

2022

Bruno Rocha Teixeira de Souza
Carlos Alberto Ávila Junior
Carlos Eduardo Leite Silva
João Pedro Antunes de Oliveira Naideg Ferreira
João Victor Teixeira Ribeiro
Luis Felipe Gonçalves de Lélis
Richard Schvambach Maciel Diniz

**APLICABILIDADE DA GESTÃO FINANCEIRA NA JC LANCHONETE
E PETISCARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Alfredo de Barros Santos, orientado pelo Prof. Fabricia Maria Alberti de Almeida e Marcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção do título em Administração

Guaratinguetá

2022

RESUMO

Este trabalho busca fornecer as informações necessárias para que se tenha a esperada percepção sobre a importância da Administração para toda a sociedade e instituições como um todo, e principalmente pelo seu cumprimento quando exercido por um profissional adequado e competente, no caso dos futuros administradores que colaboraram com estudos e competências adquiridas dentro e fora do curso para o desenvolvimento do trabalho em questão. No decorrer da produção desse trabalho de conclusão de curso, é desenvolvido e explorado os conhecimentos sobre os conceitos e aplicabilidade da ciência em questão, nos âmbitos empresariais, bem como sua origem histórica e nacional, além de colocações de diversos estudiosos sobre o tema por meio de livros e arquivos verificados. Progressivamente, o assunto tratado foi colocado como a Gestão Financeira, que atua como fator principal do seguinte trabalho, ao dizer respeito aos custos e retorno financeiro dos processos e atividades desenvolvidas incorretamente na JC Lanchonete e Petiscaria, influenciando os recursos e produtos de toda a organização e englobando as ações de planejamento, análise e controle financeiro de seus gastos. De maneira a buscar uma forma de resolução das problemáticas da organização, um estudo de caso realizado na empresa descrita busca promover uma possível melhora de suas deficiências em relação à suas diversas áreas de atuação, com ênfase na elaboração e cálculo de seu ponto de equilíbrio, bem como seu gerenciamento de estoque, além do fluxo de caixa e suas margens de lucro, junto a integração intelectual de conhecimentos da proprietária que se dispõe a buscar uma melhoria para os assuntos descritos e tratados durante o trabalho.

Palavras-chave: Ponto de equilíbrio. Gestão Financeira. Estoque.

ABSTRACT

This assignment aims to supply the necessary information, to have a perception about the emphasis of Administration for society and institutions as a whole, and especially, for its fulfillment when done for an adequate and competent professional. In addition, for future administrators who collaborate with researches acquired in their career to develop an assignment. During the production of this thesis develops and approaches the knowledges about the idea and applicability of this science, in business scenarios as well as its historical and national origin, besides inputs of various scholars in means of verified books and articles. Gradually, the subject showed was financial management, that acts as a main factor for this assignment, as far as costs and financial returns of tactics and activities poorly developed in JC Lanchonete e Petiscaria, influencing the resources and products of the whole organization and aggregating planning actions, financial analysis and control of your outgoing. Looking for a resolution of the organization's problems, a study case was performed with an attempt to promote a possible upgrade of its deficiencies in different areas of activity, with emphasis in elaboration and calculation of your financial break-even point, inventory management, cash flow, profit margin by intellectual integration of the owner's knowledges that affords herself to look for an improvement to the subjects described and showed during this assignment.

Key Words: break-even point. Financial Management. Inventory

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
1. ADMINISTRAÇÃO.....	7
1.1. História da Administração.....	7
1.2. História da Administração do Brasil.....	10
1.3. Conceitos da Administração.....	14
1.4. Teorias da Administração.....	16
1.4.1. Administração Científica.....	16
1.4.2. Teoria Clássica da Administração.....	17
1.4.3. Teoria das Relações Humanas.....	18
1.4.4. Teoria da Burocracia.....	19
1.4.5. Teoria Estruturalista.....	20
1.4.6. Teoria dos Sistemas.....	21
1.4.7. Teoria Neoclássica da Administração.....	22
1.4.8. Teoria Comportamental da Administração.....	23
1.5. Áreas da Administração.....	24
1.5.1. Gestão de Pessoas.....	24
1.5.2. Logística.....	25
1.5.3. Marketing.....	26
1.5.4. Gestão de Estoque.....	27
1.5.5. Gestão Ambiental.....	28
1.5.6. Auditoria.....	29
1.5.7. Gestão Financeira.....	30
2. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	31
2.1. Caracterização do Município.....	31
2.2. Descrição da Empresa.....	33
2.3. Descrição dos Problemas.....	34
3. PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	43
CONCLUSÃO.....	57
Referências.....	60

INTRODUÇÃO

O trabalho de conclusão de curso de Administração realizado pelo grupo de alunos da escola ETEC Professor Alfredo de Barros Santos, corresponde a um projeto onde será conceituado e colocado em prática a Administração, compreendendo várias das suas diversas vertentes para introduzi-las em uma organização e transformá-la em uma empresa mais produtiva e organizada. Para isso, será abordado desde a origem da Administração no Brasil e no mundo e também a sua conceituação e áreas atuantes. Posteriormente, será apresentada a empresa na qual o grupo do trabalho escolheu, mostrando dados sobre a organização, seus problemas com relação a parte administrativa e a solução para que possa obter uma melhora com relação ao desempenho atual. E por fim, sendo estabelecida uma conclusão sobre todo o trabalho.

No capítulo 1 será introduzida a Administração, apresentando sua definição, surgimento e todo o desenvolvimento da área administrativa, tanto no Brasil quanto no mundo, desenvolvendo brevemente algumas das suas inúmeras áreas em que pode atuar, além das suas teorias e toda a sua evolução no decorrer dos anos. Dessa forma, a finalidade do capítulo é fazer com que construímos uma base de conhecimento sobre a administração e o administrador, nos capacitando o suficientemente para colocar o assunto em prática.

No capítulo 2, a história da Administração no Brasil, será apresentada a história do período em que o Brasil foi descoberto, a chegada de Dom Pedro, até sua abdicação e os processos pelos quais o país passou. Também será explicado o período regencial, a constituição de 1824, após a independência e a criação do conselho do estado, que agiria nas negociações de grande importância e nas medidas gerais da Administração pública. A Administração do Brasil começa realmente a ser feita no período republicano.

No capítulo 3, conceitos de Administração, serão apresentadas as diferentes definições para a administração, esta é, a arte de organizar, dirigir, coordenar, planejar e controlar os objetivos de um grupo, que busca manter o equilíbrio e um resultado positivo na empresa. Foi aplicando os conceitos de Administração que houve um grande desenvolvimento financeiro no mundo. Serão introduzidos conceitos

importantes da administração na formação de diversos alunos e profissionais no mundo. Foram utilizados para esse trabalho os autores: NUNES, 2000, CHIAVENATO, 2014, FAYOL, 2002.

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

Administração não possui uma origem concreta. A mesma surgiu a partir das necessidades dos seres humanos em meio à sua evolução, sem um epicentro, mas de maneira divergente de acordo com a necessidade de cada pessoa, grupo ou sociedade. Entretanto, há uma estimativa de quando essas necessidades emergiram. Comparado ao crescimento e desenvolvimento de toda a história da humanidade, a Administração se desenvolveu de maneira muito lenta, porém recebeu a influência da filosofia que expuseram suas opiniões e pontos de vista em relação ao conceito. Grandes nomes como Sócrates, Platão, Aristóteles, Francis Bacon e René Descartes fizeram parte dessa influência. Desde a antiguidade ao início da idade média, a filosofia se voltou para uma variedade de preocupações não só na área administrativa, onde por meio da Administração é que muitos desses nomes encontraram soluções para responder as perguntas da sociedade e melhorarem questões sociais.

Todo indivíduo necessariamente trabalha no sentido de fazer com que o rendimento anual da sociedade seja o maior possível. Na verdade, ele geralmente não tem intenção de promover o interesse público, nem sabe o quanto o promove. Ao preferir dar sustento mais à atividade doméstica que há exterior, ele tem em vista apenas sua própria segurança; e, ao dirigir essa atividade de maneira que sua produção seja de maior valor possível, ele tem em vista apenas seu próprio lucro, e neste caso, como em muitos outros, ele é guiado por uma mão invisível a promover um fim que não fazia parte de sua intenção. E o fato de este fim não fazer parte de sua intenção nem sempre é o pior para a sociedade. Ao buscar seu próprio interesse, frequentemente ele promove o da sociedade de maneira mais eficiente do que quando realmente tem a intenção de promovê-lo. (SMICH, 1988, capítulo 2)

O método cartesiano de René Descartes, filósofo francês, impactou diretamente nessa ciência sendo um dos maiores exemplos a tendência à análise e à divisão do trabalho, assim como a tendência à exatidão é determinismo matemático, de Isaac Newton. Quando a filosofia Moderna é introduzida no mundo, a administração deixa de receber contribuições e influências para o seu meio, devido ao foco de estudos dos filósofos passarem a se afastar dos problemas organizacionais.

As normas administrativas e princípios de organização pública eram responsabilidade das instituições eclesiástica e militares. O catolicismo e a igreja

estão ligados à expansão do Império Romano, já que seus respectivos processos administrativos estão estruturados em regiões geográficas autônomas, as dioceses, dirigidas por bispos subordinadas ao papa, como acontece em empresas: cada um tem o seu cargo e função. Os princípios e normas da igreja católica viraram modelo para as empresas, a partir da revolução industrial. Foi considerada a organização mais formal e eficiente da época. A organização hierárquica da igreja é simples e eficiente, opera somente sob o comando do papa, (uma cabeça mandante), onde este possui autoridade coordenadora. O modelo de organização da igreja católica é a principal influência na Administração, a estrutura hierárquica de títulos em ordem descendente, como em uma empresa. “A igreja católica estruturou sua organização com hierarquia de autoridade, um estado maior e assessoria e uma coordenação funcional para assegurar integração.” (CHIAVENATO, 2014, p. 33)

A primeira base científica na área de Administração foram as organizações militares, era fundamental o conhecimento de detalhes dessa ciência para a aplicação dos princípios e de suas teorias. Com a grande ascensão da igreja católica, um sistema novo composto por militares entrou em vigor e influenciaram diretamente no surgimento da teoria e no início das práticas da Administração. Essa ciência ajudou os militares na organização de seu regime e seus planos, e até mesmo nas estratégias em campo de batalha, posicionando melhor seu exército e descobrindo os pontos fracos de seus adversários. Com a evolução dessas organizações militares, foram inseridas diversas normas que tiveram que ser seguidas, como a hierarquia, que começou seu processo natural de evolução no começo dos tempos, quando os primeiros homens observavam e identificavam seres mais perigosos, e desde os primeiros grupos familiares, onde os pais e os mais velhos eram hierarquicamente superiores e respeitados. Uma consequência da hierarquia na área militar são as principais disciplinares que no dia a dia começaram a ser implantadas e respeitadas como um todo, a disciplina era e é tratada como um requisito básico para uma boa Administração, mas ainda um pouco distante do que as futuras instituições irão precisar.

A criação da máquina a vapor por James Watt possibilitou uma nova concepção de trabalho que se implantou na estrutura social e comercial da época, assim, gerando profundas mudanças de ordem econômica, política e social. Pode-se dizer que a

revolução industrial surgiu em uma constante aceleração crescente, alcançando todo o seu Império a partir do século XIX. Passando por algumas fases importantes em seu processo. A primeira fase consiste na mecanização da indústria e da agricultura, onde as máquinas substituíram o trabalho do homem, do animal ou da roda de água. Essas máquinas eram grandes e pesadas, porém, possuíam uma incrível superioridade sobre os processos manuais de produção encontrados da época. A segunda fase foi a aplicação da força matriz. A indústria onde foi descoberta a força do vapor por Denis Papin. Com a invenção da máquina a vapor surgiram-se grandes transformações em grandes áreas, como no transporte, comunicação e agricultura. Além disso, o capitalismo teve um novo e moderno sistema econômico, podendo afirmar que o desenvolvimento da máquina a vapor foi considerado o Marco do ponto de partida da revolução industrial. Depois trouxe junto com ela profundas transformações no modo de produção e nas outras. A partir dessa nova revolução, tanto nos processos de produção quanto na gestão das máquinas, era imprescindível em ambos os âmbitos.

E esse sistema está continuamente em movimento: surgem novos elementos que alteram a compreensão do sistema, levando-nos a questionar, ao menos parcialmente, a certezas e crenças anteriores, gerando novos *insights* e momentos de compreensão, levando-nos a comparar e a buscar o entendimento em um nível cada vez maior. (MOTTA & VASCONCELOS, 2002, P. 2)

No decorrer da evolução da Administração, muitas figuras importantes tiveram seus nomes marcados na história, por serem pioneiros e grandes empreendedores. E o começo de tudo isso se deu no século XIX, pois grandes empresas que se desenvolviam nos Estados Unidos, não podiam mais ser comandadas por pequenos grupos familiares, dando origem aos gerentes profissionais, os primeiros organizadores, que se preocupavam mais com a fábrica do que com vendas ou compras. Nessa mesma década, essas empresas treinavam um pessoal especializado na parte de vendas, que chama-se hoje de *marketing*. Uma outra grande questão que deve ser abordada, que nessa mesma época, criaram o controle do mercado de distribuição, eliminando os intermediários para vender mais barato ao consumidor final e deixando de depender dos atacadistas. Mas muitos desses empreendedores, não adotaram as mudanças e por não se tratar mais de algo que necessitava de habilidade individual, as empresas começaram a sucumbir financeiramente e os grandes organizadores apareciam, juntando uma série de

fatores, e assim, as teorias da Administração como ciência em si, começaram a ser criadas.

1.2 História da Administração no Brasil

Tudo se inicia, com o descobrimento do Brasil, em 1500 segundo a história, onde é introduzida nas escolas, contanto, ao pensar que desde a expansão marítima portuguesa que gerou esse descobrimento, pode-se considerar um processo de Administração, a época que a Europa estava em expansão agrícola e comercial. O benefício da troca era o que sustentava a sociedade, com o intuito de obter o produto que em sua terra não é cultivado, por meio dela. Os portugueses já tinham experiência no comércio a distância, que desde então visavam melhorá-lo. Características como o bom posicionamento geográfico e corrente marítimas favorável, não fez com que Portugal se afastasse da crise econômica que a Europa viveu, porém, diferente de outros países, não teve guerras ou disputas que pudessem causar ainda mais prejuízos ao país.

Do ponto de vista da organização territorial, o Brasil estava dividido em capitanias. Que eram as maiores unidades administrativas da colônia. O território delas era dividido em comarcas que possuía, por sua vez. Era composto por termos sediados nas cidades ou vilas. Os termos eram constituídos de freguesias, que correspondiam às paróquias. Das circunstâncias? Cris são eclesiástica. Por último, as freguesias se dividiam em bairros cuja jurisdição era imprecisa. (JUNIOR, 1979, p, 306)

A expansão marítima portuguesa, na época recebeu investimento do país com novas técnicas de navegação, instrumentos como astrolábio e quadrante permitiam saber a localização dos navios conforme os astros. Arquitetura naval e construção de caravelas sendo importantes pontos de inovação. Pode-se dizer como um movimento já preparado e planejado por Portugal na época, como uma tentativa de investir e estar à frente no mercado de outras nações, que influenciaria também as classes sociais, como para os comerciantes, que era a perspectiva de um novo negócio, ao rei, oportunidade de criar novas fontes de receitas em época que haviam diminuído muito, além de ocupar os nobres, onde ir para o mar era visto com o intuito de emigrar, buscar uma vida melhor ou fugir de um sistema de opressões. Portanto não é possível ter a certeza se o Brasil foi descoberto por acaso ou se já tinham conhecimento sobre a

localização, porém, a prática e a intenção dos portugueses já era bem explícita e preparada por eles.

Dom Pedro II aos 14 anos assumiu o trono do Brasil em julho de 1840. As medidas de regresso continuaram depois desse ano. Os principais objetivos eram um processo de centralização política e de reforço da figura do imperador. Todo o aparelho administrativo e judiciário voltou às mãos do governo central. Na década de 1840 o governo imperial carecia de uma sólida base social de apoio, um grande comércio e grande agricultura. O Brasil conseguiu por anos adiar medidas efetivas no sentido de acabar com o tráfico de escravos após ver sua Independência reconhecida pela Inglaterra. Em 1850 o Brasil extinguiu o tráfico de escravos, foi promulgada a lei de terras e a guarda nacional foi aprovada. A crise do segundo reinado ocorreu a partir da década de 1870, com o início do movimento republicano e os atritos do governo imperial com o exército e a igreja. A extinção da escravatura seguiu por etapas até seu fim de 1888. Os oficiais militares tinham grande participação e prestígio, porém foi diminuindo com o tempo desde a abdicação de Dom Pedro I.

O 7 de abril entregou o comando do Império aos grandes proprietários rurais nacionais, e os primeiros acontecimentos que marcaram a regência refletem a inexperiência política do Brasil, a ignorância de seus homens de governo, o baixo nível cultural de sua população. (NUNES, 2000, p. 192)

O período mais conhecido como regencial, é um momento intermediário da história que existiu entre o primeiro e o segundo reinado, entre 1831 e 1840, e teve seu início após Dom Pedro I ter abdicado do trono, favorecendo o seu filho Pedro de Alcântara, que era o sucessor. Pedro, na época, possuía apenas 5 anos e não podia ser coroado como o novo imperador do Brasil, até completar 18 anos, onde iria atingir sua maioridade. Com toda a pressão e diversos interesses envolvidos nessa questão, os responsáveis por isso, na época, buscaram diversas saídas legais até chegar na Constituição de 1824, que foi a primeira Constituição do Brasil e teve como principal intuito atender todas as necessidades e interesses de Dom Pedro I em não limitar o poder de seu reinado no setor legislativo. A solução para essa questão envolvendo a maioridade de Pedro consistia em um período de transição em que o país faria sob o comando de regentes. Esse período tinha em seu planejamento durar até 1844, que seria quando Pedro atingiria 18 anos, mas teve seu fim antecipado em 1840.

Durante esse período, ocorreram diversas revoltas provinciais, que eram em sua maioria do povo, onde manifestavam seu descontentamento com toda a estrutura política do Império e seus governantes. Uma dessas revoltas, conhecida como a mais duradoura rebelião do período regencial, foi a revolução Farroupilha, ocorreu no sul durante 10 anos 1835-1845, foram desencadeadas pela elite da província do Rio Grande do Sul, devido à insatisfação dos gaúchos com a política fiscal do governo brasileiro e tinha como seu principal objetivo adotar uma política liberal, com mais autonomia na região. O movimento contribuiu significativamente para a afirmação dos ideais, liberdade, igualdade e humanidade, mas obteve algumas consequências negativas, como danos consideráveis na economia dos gaúchos, que levaram anos até serem reparados.

Esse texto reúne o conjunto de reflexões de Simosen, talvez à luz da experiência da Revolução Constitucionalista de 1932 e do movimento da Comunhão Paulista, para a necessidade da formação de uma elite dirigente habilitada não só a lutar pelos interesses paulistas (a missão paulista), mas também pelos interesses nacionais, modernos e industriais. É o texto onde a questão da formação das elites é fundamentada, apresentada como afinada à tarefa da gestão responsável dos negócios públicos frente à tarefa do desenvolvimento de nossas condições sociais e econômicas. (CEPÉDA, 2003, p. 73).

Visando a Independência, as tropas brasileiras partiram para um conflito contra as tropas portuguesas, expulsando-as desses territórios enquanto a Inglaterra buscava manter suas regalias. Uma vez que o Brasil a fortalecia através do comércio, tendo uma participação considerável no processo de Independência. Mesmo com os conflitos, o país manteve a ordem social e econômica. Porém, o governo foi bastante contestado pelas regiões mais esquecidas, como a Nordeste, que proporcionaria a revolta pernambucana com ideais republicanos, onde foram oprimidos pela corte.

Dois anos após a Independência, seria discutido entre Dom Pedro e os constituintes sobre a aprovação de uma Constituição, resultando na dissolução da assembléia constituinte junto aos militares, assim o imperador teria mais poder. Posteriormente, foi elaborada a Constituição, promulgada a 25/03/1824, tornando-se um governo monárquico, hereditário e constitucional. Então, cria-se o conselho do estado, que agiria nas negociações de grande importância e nas medidas gerais da Administração pública, e o poder moderador, que tinha como ideal, o rei tendo o poder

executivo e cuidando das questões gerais e sérias que envolvem o país, enquanto seus ministros iriam administrando o cotidiano.

Com a Constituição de 1824, após o imperador usar seu poder para fins próprios reacendeu o sentimento de revolta dos pernambucanos, que se uniram de maneira federativa e republicana, ocasionando na Confederação do Equador, que não suportaria as forças do governo e seria derrotada em novembro de 1824. As punições foram severas aos revolucionários, marcando um período conturbado no nordeste do país. O cenário diante ao fim do primeiro Império se passa com o Brasil sofrendo muitos danos após uma guerra contra a Província Unidas do Rio da Prata. Esse período aumentou a insatisfação do público sobre o governo, além de que o país iria aos poucos se quebrando economicamente, passando por um período de inflação e após muitas manifestações.

A Revolução Industrial brasileira tem início nos anos 30, facilitada pela oportunidade econômica para investimentos industriais, proporcionada paradoxalmente pela Depressão Econômica e pela Revolução de 1930. (PEREIRA, 1983, p. 59)

A Administração do Brasil começa realmente a ser feita de fato no período republicano, por conta da facilidade encontrada graças à depressão econômica e a revolução de 1930, onde as indústrias bases começam a se desenvolver com a entrada de multinacionais, fortalecendo assim a economia Brasileira, deixando clara a necessidade da implantação dessa gestão. Em consequência, o governo presente identificava-se com os ideais de renovação da política e da economia brasileira do primeiro governo Vargas. Assim, mesmo com cerca de 150 anos de atraso em relação às nações pioneiras com fraca base cultural e quase nenhuma base científica e tecnológica, o Brasil opta pela diversificação de sua economia que antes só era focada no setor agrário. Desta forma, surgem pequenas e médias indústrias junto aos centros habitados do país, sendo todos praticamente formados por membros da família do dono.

Todas buscavam atender o modelo de substituição de importações ao mercado de bens de consumo duráveis, com ênfase nas indústrias mais tradicionais. O empresário desta época se encarrega de todo o controle interno e de todas as decisões da empresa. Uma mudança radical após o regime Vargas tornou as empresas multinacionais as principais da economia brasileira e que não pudessem

ser comandadas somente por um administrador e sim, por vários profissionais capacitados, aptos na tomada de decisão longe do proprietário.

1.3 Conceitos da Administração

A Administração se caracteriza como quem realiza uma função abaixo do comando e quem presta um serviço a outro. A palavra administração tem origem do latim, que significa direção para tendência. É conceituada como o conjunto de normas e princípios, com o fundamento de organizar, dirigir, coordenar, planejar e controlar os objetivos e contribuições de um grupo, que busca manter o equilíbrio e um resultado positivo à empresa.

O papel do administrador passou a ser fundamental e indispensável em todos os tipos possíveis de organizações, seja como diretor, gerente, líder de equipe ou qualquer outra função que desempenhe tomada de decisões e iniciativas em determinado grupo em suas respectivas funções. Para ter uma organização de sucesso não é necessário ter apenas um bom produto, pois nem sempre o que é melhor vende mais ou traz maior lucratividade para a empresa.

O que deixa enfatizada é a importância e o segredo de se ter vantagem competitiva, que está em saber utilizar a inteligência e a competência das pessoas que formam as organizações. “O que leva uma organização rumo a excelência e ao sucesso não são apenas produtos, serviços, competências e recursos: é o modo como ela arranja tudo isso, e é administrada.” (CHIAVENATO, 2014, p. 33).

A Administração é, antes de tudo, alcançar resultados com os meios de que se dispõe. Ela já era praticada antigamente, sem que soubessem que era de fato, administração, se tornando a maior responsável pela enorme disparada do desenvolvimento econômico e tecnológico que o mundo experimentou no século passado. As invenções, tecnologias, artefatos e ferramentas são úteis, mas dependem da Administração que aponta como deverão ser utilizadas e transformadas em resultados tangíveis e extraordinários. Administração, significa inteligência organizacional, ou seja, como a organização se articula, planeja, organiza, lidera e controla suas operações para alcançar objetivos e conseguir resultados esplêndidos.

Governar ou gerenciar negócios públicos ou privados. Isto significa procurar fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização. Administração inclui, portanto, todas as operações da organização. (FAYOL, 2002, p. 911).

O sucesso de determinada organização depende de uma série de processos essenciais, um trabalho em grupo bem coordenado e decisões que estão presentes no dia a dia destas organizações e que influenciam diretamente no andamento das empresas. Alguns destes processos são fundamentais na busca de objetivos para alcançar resultados cada vez melhores e atingir o sucesso no empreendimento. Gerir uma empresa é o uso criterioso de meios para atingir um fim, é a organização e o controle de um negócio ou setor dentro dele. Portanto, não há uma receita para o sucesso, mas existem sim processos que precisam ser executados e áreas que demandam mais atenção.

A Gestão de Pessoas, por exemplo, praticada da melhor forma, se torna indispensável para o sucesso empresarial, trazendo benefícios como a melhora na comunicação dentro da empresa, no ambiente de trabalho e isso acaba motivando mais seus colaboradores e conseqüentemente trazendo lucro para a organização. “Administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos, tanto da organização quanto de seus membros”. (MONTANA & CHARNOV, 2001, p. 2).

É importante salientar que a gestão de pessoas praticada incorretamente, gera diversos malefícios, como um clima organizacional hostil, diminuindo o rendimento da equipe e aumentando a insatisfação profissional, ocasionando em um *turnover*, um indicador que mede a quantidade de funcionários que deixam a empresa em determinado período. Ele possui uma grande importância para a saúde organizacional, constando erros que podem estar acontecendo e afetando os resultados da empresa.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Administração Científica

Devido aos avanços obtidos pela revolução industrial, surge uma necessidade de administrar os complexos sistemas de produção, por meio do avanço no setor industrial. A administração científica foi criada e elaborada por *Frederick Winslow Taylor*, cujo mesmo era insaciável na questão de melhorar a produtividade de seus empregados. Aos 23 anos, pela primeira vez, aplicou os processos científicos que ele vinha aprendendo pelos seus métodos de observação e experimentação, com a meta de maximizar o rendimento dos trabalhadores.

Conseguiu alinhar as necessidades dos empregados e patrões, expondo métodos a serem utilizados para que o trabalho seja feito da melhor forma, definindo os seguintes princípios: atribuir a cada operário à tarefa mais elevada que lhe permitisse as aptidões; Solicitar a cada operário o máximo de produção que se pudesse esperar de um trabalhador hábil de sua categoria; Que cada operário, produzindo a maior soma de trabalho, tivesse uma remuneração adequada, ou seja, 30 a 50%, superior à média dos trabalhadores. Em seguida, desenvolveu uma ciência que se aplica a cada fase do trabalho, selecionando o melhor para cada serviço por meio de ensinamentos e treinamentos.

A obra de Taylor é susceptível de críticas, que não diminuem o mérito e o galardão de pioneiros e desbravadores da nascente teoria da Administração. Na época, a mentalidade reinante e os preconceitos, tanto dos dirigentes como dos empregados, a falta de conhecimento sobre assuntos administrativos, a precária experiência industrial e empresarial não apresentava condições propícias de formulação de hipóteses nem o suporte adequado para elaboração de conceitos rigorosos. (CHIAVENTO, 2011, p.65)

Segundo o mesmo, a administração científica é a agregação das seguintes premissas: Ciência, em lugar do Empirismo; Harmonia, em vez de discórdia; Cooperação, não individualismo; Rendimento máximo em lugar de produção reduzida; Desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade. Taylor se importava muito com a integridade, saúde física e mental de seus empregados e vendo que a condição de trabalho não estava boa, adotou medidas que diminuíssem desperdícios e promovessem funcionários mais incentivados a trabalhar, tornando o trabalho menos cansativo e estressante, pois sabem que seu esforço está sendo recompensado e o aumento de produção também é significativo.

1.4.2 Teoria Clássica da Administração

A teoria clássica da administração foi idealizada pelo teórico Henry Fayol, caracterizada pela ênfase na estrutura organizacional, no setor econômico, e na busca pela máxima eficiência. O mundo acreditava que os administradores nasciam prontos, já moldados, mas Fayol defendia a ideia de que a administração era uma arte como todas as outras e que suas habilidades poderiam ser ensinadas, uma vez que se compreendessem seus princípios básicos.

Tanto a teoria da Administração científica, quanto à clássica possuíam os mesmos objetivos, que era a maior produtividade no trabalho, e maior eficiência nas organizações. A teoria clássica acabou sofrendo diversas críticas, onde se falavam muito sobre a manipulação de seus colaboradores através do seu incentivo material e salarial e uma exigência excessiva de responsabilidade e comando. Fayol focou grande parte de seus estudos na unidade de comando e autoridade e fez com que fosse visto por muito tempo como um obcecado pelo comando. “A autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer. Não se concebe autoridade sem responsabilidade, isto é, sem a sanção que acompanha o exercício do poder” (FAYOL, 1990, p. 45.).

Apesar de a teoria ter sido muito criticada pelos teóricos em seu início, foi bem recebida durante um tempo pelos administradores em sua prática. A escola clássica das organizações tornou os administradores mais conscientes dos problemas básicos que eles teriam que enfrentar nas suas organizações, e essa teoria acabou trazendo algumas consequências, como a redução no custo dos bens manufaturados, fazendo com que os automóveis e aparelhos domésticos deixassem de ser um luxo que só os ricos poderiam usufruir, e tornou-se disponível e acessível para a população de classe mais baixa. Outro fato muito importante que a teoria clássica acabou desencadeando foi a possibilidade do aumento dos salários, ao mesmo tempo em que conseguiram reduzir e estabilizar o preço dos produtos.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu em oposição à Administração científica e a teoria clássica, tendo como foco a interação social e a relação entre as pessoas que atuam na organização. O surgimento dessa abordagem se deu por uma série de fatores, como humanizar e democratizar a Administração; Aumentar o nível de produção, resultante da integração social; O comportamento social do colaborador; As relações interpessoais; A importância de se estar no cargo e priorizar os aspectos emocionais do funcionário.

A experiência de *Hawthorne* teve como consequência o surgimento da teoria, que fez com que fosse traçada uma linha de pensamento sobre os princípios básicos da escola de relações humanas. Essa experiência introduziu as principais características de uma nova teoria, desenvolvida por Elton Mayo e tem como principal objetivo a humanização e democratização, deixando de lado a rigidez vivida até aquele momento. Ela desenvolveu também as ciências humanas, principalmente a psicologia, com análise do trabalho e a adaptação do mesmo ao trabalhador.

Com a grande depressão econômica que atormentou o mundo todo por volta de 1929, a busca da eficiência nas organizações passou a ser intensificada. Essa crise mundial provocou, indiretamente, uma nova elaboração de conceitos. E uma reavaliação dos princípios clássicos da administração. (CHIAVENATO, 2011, p. 94).

Além disso, visava o aspecto produtivo, o treinamento, o método de aprendizagem, a orientação profissional, a fisiologia do trabalho, o estudo de possíveis acidentes que podem ocorrer e o cansaço dos colaboradores. O treinamento ajuda a enfatizar que as pessoas são as peças-chaves para que uma organização tenha sucesso. Com o surgimento da abordagem humanística, o foco deixou de serem as tarefas e a organização, pois foi a primeira teoria Administrativa a enfatizar as necessidades e as características de seus colaboradores, observando seu lado humano e não só como simples empregados.

1.4.4 Teoria da Burocracia

Durante a década de 1940, revelava-se a falta de uma teoria da organização sólida e ampla, que servisse de orientação para o trabalho de um administrador, devido críticas tanto à Teoria Clássica por seu mecanicismo, como à Teoria das

Relações Humanas devido ao seu romantismo ingênuo. Diante desse cenário, estudiosos buscaram em obras de Max Weber, uma inspiração para que se desenvolvesse uma nova teoria, surgindo assim, a chamada Teoria da Burocracia na Administração. Assim que desenvolvida, a dominação requer uma forma administrativa, que apresente dominação, principalmente quando é exercida diante de uma grande quantidade de pessoas e um vasto território com profissionais administrativos, para executar as ordens e servir como ponto de ligação semelhante à de governo e governados.

A burocracia surgiu em função de alguns aspectos, como a necessidade de métodos teóricos que possibilitassem uma abordagem global e integrada dos problemas organizacionais - tentativa que Taylor e Fayol exploraram em suas teorias, porém, com enfoques totalmente divergentes e incompletos, que se caracterizam, na maioria das variáveis, como a organização estrutural e do comportamento humano – da tendência de crescimento das organizações, que necessitariam de modelos bem definidos e aplicados a grandes estruturas, e do descobrimento das obras de Weber, que rapidamente foram aplicadas de forma prática, proporcionando as bases para a teoria da Burocracia. (CRUZ, 2006, p. 4).

É de suma importância ressaltar que a burocratização não se limita à organização estatal ou militar, pelo contrário, engloba todas as instituições sociais que estejam além da administração pública. O modelo burocrático de Weber é previsível, onde os funcionários deverão ter um comportamento de acordo com as normas e regulamentos da empresa, onde tudo se baseia com o intuito de prever antecipadamente todas as ocorrências, de modo que se padronize e estabeleça uma rotina em sua execução, visando sempre que a máxima eficiência do sistema seja alcançada. Todo conceito tem fundamentos, como: Caráter legal das normas e formas das comunicações; Divisão do trabalho; Hierarquização da autoridade; Rotinas e procedimentos; Competência técnica e mérito; Impessoalidade no relacionamento e profissionalização.

Na visão de Weber, a medida ideal para organizar uma empresa deve envolver a precisão, velocidade, ausência de ambiguidade, conhecimento de arquivos, continuidade, descrição, unidade, subordinação rigorosa, redução de atritos e de custos materiais e pessoais. Embora considerasse a burocracia como a mais eficiente forma de organização criada pelo homem, parecia ser mais um ideal do que uma

realidade provável, pois temia que o resultado da crescente burocratização do mundo moderno atingisse a liberdade individual e as instituições democráticas. Para a organização ser eficiente, deve evitar tanto as pressões de forças exteriores ao burocrata a não seguir normas diferentes das impostas pela empresa e de impedir que os compromissos dos profissionais com as regras burocráticas da organização não se enfraqueçam gradativamente.

1.4.5 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista da Administração trata-se de uma evolução sobre as outras que a antecede. Seus aspectos são a transição e a mudança dos elementos pautados nas anteriores, como o foco no indivíduo organizacional, na Teoria Clássica, e para o grupo, que se encontra na de Relações Humanas. Agora, a estrutura das organizações se torna o elemento principal de toda instituição.

É importante verificar o fato que o termo estrutura possui uma diferença conceitual do termo sistema embora uma interpretação errônea possa ocorrer e os termos serem utilizados como sinônimos. O termo estrutura não preenche o requisito de intencionalidade e também pode não preencher o requisito de coerência, até mesmo podendo se apresentar como estrutura incoerente. (SAVANI, 2012).

Tendo seu surgimento em meados da década de 50, o objetivo de sua aplicação era poder relacionar os elementos sociais externos com as próprias organizações, buscando convergir diferentes práticas e hábitos de teorias diferentes, num intuito de ampliar os conceitos anteriormente premeditados, sendo denominada também como a Teoria da Abordagem Múltipla quanto à análise empresarial. Suas tipologias organizacionais sugerem a resolução de problemas de maneira mais prática, uma vez caracterizando o homem como principal chave executória, chamando-o de Homem Organizacional, que desempenha suas competências entre as instituições.

No Estruturalismo, a subsistência entre as organizações é algo extremamente dificultoso, gerando conflitos, que acarretam mudanças e resultam no desenvolvimento da organização. Além disso, a ideia de uma sociedade entre as organizações é no que se baseia seu desenvolvimento, pois a troca de informações em suas relações origina a efetividade que toda organização busca, dando ênfase na

interação de ambientes organizacionais diferentes. Sendo assim, sua ideia de integrar os elementos é a mesma que sustenta sua sucessora, a Teoria dos Sistemas, evidenciando as transições entre os conceitos anteriores.

1.4.6 Teoria dos Sistemas

A Teoria dos Sistemas estuda basicamente os problemas de relações, de estruturas e da Independência, o seu ponto de partida deu-se a partir do enfoque sistêmico, tendo por finalidade identificar as propriedades, princípios e leis, independente da natureza, do tipo e da força entre eles. Sendo interdisciplinar, podem ser utilizadas para os diversos ramos da pesquisa científica, entretanto, não se limitando aos sistemas materiais, mas podendo ser aplicada a qualquer um tudo que se estabelece por componentes em contato.

Conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário. (CHIAVENATO, 2000).

Na maior parte, os sistemas são completos e compõem-se de cadeias ligados hierarquicamente, podendo ser classificados em diferentes tipos de sistemas como: Sistema Estático Simples, que é formado por estruturas estáticas, tendo a Geografia e a anatomia do universo como principal componente. Seus estudos e conhecimentos deram início às estruturas organizacionais e em quase todas as outras áreas do conhecimento. O Sistema Dinâmico Simples é composto por alguns mecanismos de movimentos, que pode ser comparado com o mecanismo de um relógio. Podem ser incluídas também, teorias de disciplinas como física e a economia. Tendo também, o Sistema Cibernético Simples, que busca regular-se ao sistema através da comunicação e da inclusão de informações, mantendo um determinado equilíbrio entre as relações estabelecidas.

Um sistema pode ser identificado ou representado como um conjunto de elementos e de componentes que são interdependentes, onde se organizam em três partes os *inputs*, *throughput* e os *outputs*, que podem ser conhecidos por recursos materiais, humanos e financeiros. Outra característica é a retroalimentação, mais conhecida como *feedback*, sendo utilizado para a realimentação do sistema, e o mesmo pode ser utilizado para reajustar a capacidade de função do desempenho que

já foi feito, sendo pela comunicação das informações que preserva o sistema de controle.

1.4.7 Teoria Neoclássica da Administração

Entre diversos autores importantes, a principal referência na criação dessa teoria é o pensador Peter Drucker. Conhecido por muitos como o pai da Administração, possui uma enorme importância nessa área. A teoria neoclássica da Administração surgiu a partir de seus ideais, por volta de 1950. Consistia basicamente na teoria clássica atualizada com a implementação de conceitos modernos e não apenas a retomada dos teóricos clássicos.

A partir de sua criação, a teoria neoclássica acabou mudando seu foco, que antes era voltado as atividades, objetivos e finalidades da organização. Antes o pensamento era direcionado em como administrar sua organização e com a influência dos neoclássicos, passou a ser para que administrar, enfatizando os fins da empresa. Para os neoclássicos, essa teoria consiste em planejar, orientar e controlar os esforços de um grupo de colaboradores para um objetivo em comum, evidenciando os aspectos práticos da Administração e a busca incessante pela eficácia e por resultados concretos e palpáveis. “Toda organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados.” (CHIAVENATO, 2004, p. 153).

A teoria era criticada por alguns pensadores da época, falava-se muito sobre algumas desvantagens, entre elas o fato de agrupar as atividades da organização, de forma lógica e racional, visando à maior eficiência possível. Isso acabava gerando uma grande pressão que era exercida sobre os gerentes. Onde o discurso levava a duas opções, acertar o caminho ou errar e passar fome. A pressão exagerada causava um ambiente hostil com muitas irritações e individualismo, e cabia aos superiores dirigir isso da melhor forma possível, evitando futuros problemas, que se ignorados, podiam ocasionar resultados negativos nos objetivos da empresa.

1.4.8 Teoria Comportamental na Administração

Através de Herbert Alexander Simon surge a Teoria Comportamental ou Behaviorismo em 1957 com influências sociológicas e psicológicas, onde a Teoria

Comportamental tem a proposta de ser uma melhora da Teoria das Relações Humanas, com o conceito de que os colaboradores nem sempre seguem suas vontades ou são racionais com suas decisões, além de valorizá-los quando se diz respeito de empreendimentos cooperativos. Entretanto, a teoria tem diversos sociólogos contribuintes com seus ideais, já que com embasamento do Behaviorismo e de seus pontos de vistas, formularam suas próprias teorias que contribuíram para as evoluções administrativas.

A teoria de Maslow se baseia muito em sua experiência clínica e parte da premissa de que as necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia que deixa implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. Para que esse desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as necessidades inferiores sejam em parte satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana. (ZANELLI, 2004, p. 150).

Segundo a teoria, as pessoas buscam satisfazer suas próprias demandas, assim, buscando facilitar o entendimento, Maslow cria a pirâmide hierárquica das necessidades, ordenando e denominando cada necessidade, sendo divididas em necessidades mais elevadas, como a autorrealização e necessidades básicas, como a segurança. Através desse conceito, tende influenciar a administração com o surgimento dos Recursos Humanos, suprindo com remuneração, incentivos as demandas das pessoas e também no marketing, fazendo estratégias de preços através do que irá satisfazer as pessoas que irão consumir os produtos.

Outra idéia que surge por meio da Teoria Comportamental é a Teoria dos Dois fatores de Herzberg com o pensamento de que as pessoas possuem dois tipos de motivações, sendo denominadas de Fatores de Higiene, variando com a persona de cada pessoa e Fatores Motivacionais, atrelados aos objetivos em busca do prazer de cada pessoa. Sendo assim, com os estudos, Herzberg percebe que as pessoas se motivam independentemente do sentimento, seja na frustração ou no prazer. No entanto, a administração passou a ter melhoras com relação a remuneração e ambiente, na intenção de evitar a desmotivação na organização e buscar de diversas maneiras a valorização aos esforços das pessoas para que possam estar em constante evolução.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas teve início no final do século XIX, com o movimento da Administração científica, é um setor dentro da Administração que tem a função de gerir os colaboradores de uma forma correta e garantir que eles tenham tudo o que precisam para exercer sua função dentro da organização. A junção desses fatores influenciará diretamente no ambiente de trabalho na empresa.

A promoção de um espírito de equipe dará um sentido de unidade a organização. Para Fayol, até mesmo pequenos fatores podem ajudar a desenvolver este espírito. Ele sugeria, por exemplo, o uso, sempre que possível, da comunicação verbal, em vez da comunicação verbal por escrito. (STONER & FREEMAN, 1999).

Lidar com as pessoas dentro das organizações gera uma responsabilidade de uma complexidade crescente, é lidar com mentalidade, inteligência, vitalidade e ação. Por isso, acaba se tornando uma tarefa difícil, levando em conta as diferenças individuais e interesses pessoais de cada ser humano. Os principais objetivos na área dos recursos humanos é conseguir administrar a relação entre a organização com as pessoas que a compõem, que após muito teóricos debaterem sobre, acabaram aceitando que essas pessoas são realmente parceiros do negócio e deixaram de ser tratadas apenas como recursos empresariais.

A Gestão de Pessoas é uma das áreas da Administração que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. A visão que se tem deste setor na Administração é bem diferente de um tempo atrás, o simples fato dos funcionários deixarem de serem considerados apenas fonte de lucro para serem vistos como pessoas que fazem parte de um time e que trabalham juntos para o bem da organização, nos mostra essas mudanças.

Conseqüentemente, com a gestão de pessoas sendo exercida de forma correta, os resultados começaram a aparecer e a área começou a ganhar prestígio no meio dos estudiosos do ramo, deixando os colaboradores mais motivados e

transformando o ambiente de trabalho em um lugar mais cooperativo e flexível para lidar com os seres humano.

1.5.2 Logística

Os estudos relevantes sobre logística tiveram origem no meio militar. Em virtude das necessidades de planejamento, de alojamento e deslocamento de tropas com seus devidos suprimentos, armamentos, veículos, alimentos, medicamentos. Visando operações eficientes e eficazes nos campos de batalha. Há séculos, os militares estudam e desenvolvem sistemas lógicos. “A logística é uma atividade que coordena a estocagem, o transporte, os armazéns, os inventários e toda a movimentação dos materiais dentro da empresa até a entrega dos produtos ao cliente.” (CHIAVENATO, 1991, p.37).

A melhor definição para a Logística é a junção de quatro atividades básicas: aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. Ela é a parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

A diversos tipos de organização que fazem uso da logística, sejam privadas ou públicas, como empresas manufactureiras, empresas de transporte, empresas alimentícias e muitas outras. Ao decorrer dos anos, muitos títulos foram usados para se referir a Logística, são eles: Distribuição Física, Engenharia de Distribuição, Administração de Materiais, Suprimento Físico, Cadeia de Suprimentos, Logística empresarial. Mas todos significam a mesma coisa, o gerenciamento do fluxo de materiais do ponto de origem ao ponto de consumo.

1.5.3 Marketing

O marketing é visto como um receptor que identifica as necessidades humanas e de toda a sociedade, não só suprimindo-as, mas também gerando lucro por meio de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que são valorizadas pelo

consumidor, parceiros e a própria sociedade no geral. Saindo do ponto de vista geral, não só está ligado a arte de vender produtos, mas principalmente tornar mínimo o esforço sobre as vendas, conhecendo e entendendo o consumidor para que o serviço ou produto se adeque ao mesmo, que resulte em um cliente disposto a adquirir aquele bem.

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação, e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado” (KOTLER, 2000, p.4)

Não se sabe ao certo, quando surgiu o Marketing, porém em meados de 1450 onde poucos tinham acesso a leitura e a escrita, a concorrência era mínima, vendas a baixo custo onde os consumidores apenas captavam propagandas, mas não obtinham o poder de decisão. Além das guerras, a Revolução Industrial propulsionou o Marketing, onde os produtos passaram a ser estocados, com maior concorrência e sem a preocupação com a qualidade do que era vendido, muito menos com a avaliação dos clientes. As vendas passaram a ser direcionadas, com auxílio de jornais, outdoors, revistas e mais tarde as rádios e televisões que agregavam no conceito de vender a qualquer custo, cada vez sendo elevado a um maior nível.

O Marketing é aplicado em diferentes áreas, seja como um método, ou uma filosofia a ser seguido dentro de uma empresa, por meio de sua função social, responsável pela sobrevivência da população, que determina as necessidades essenciais de moradia, alimentação e saúde. O Marketing de serviços é referente a transações e prestações de serviços e ao Marketing de bens e produtos, que possui estratégias a partir de produtos tangíveis e permitem o toque, contato do consumidor e até mesmo experimento do mesmo, além de uma crescente área que é o Marketing digital.

O marketing, que surgiu como consequência da evolução da economia, fez com que a visão do cliente passou a ser a maior referência das empresas, que antes só buscavam vender, sem nenhum pensamento de relação com seus consumidores, essa relação passou a evoluir junto com o pensamento do marketing, que passou a ser essencial durante a vida do negócio e que agrega desde a criação de uma empresa até sua lucratividade, seja por meio de como é obtido o seu lucro, seja por

meio da publicidade desde aspectos como localização da empresa e como proporcionar o seu produto da melhor forma.

1.5.4 Gestão de Estoque

Essa prática, por sua vez, é considerada nova em diversas empresas, independente da sua linha comercial, mas sendo usada como o principal indicador de desempenho produtivo. A gestão atualmente, depende de análise concretas e, principalmente, conhecimento, uma vez que as informações mescladas com experiência trazem benefícios para diversas áreas das organizações, como a financeira, de produção, compras e vendas. A harmonia desses setores é inevitável para a total e eficiente funcionalidade da empresa a fim de gerar seu lucro e superar as necessidades de demanda em mercado.

Entender esse setor e dar a devida importância ao mesmo, nos leva entender que erros não podem ser cometidos, o que acarretaria na deficiência dos demais setores. Os estoques são itens acumulados para atender as futuras exigências internas ou externas de organizações, buscando suprir as taxas e demandas que são requisitadas para a produção ou comercialização. A não concretização desse espaço, assim como sua perda, gera uma falha que impacta ao capital que o mesmo armazena. “Um estoque inadequado pode inviabilizar um negócio, pois uma manutenção de estoque superestimada incorre em custos altos, que podem facilmente superar a margem de lucro.” (ZAPAROLLI, 2009).

Em contrapartida, as empresas podem optar por implementações organizacionais que reduzam os espaços, mas mantenham a mesma importância, classificando os produtos e tipos de acordo com suas necessidades, taxas e previsões. Produtos acabados, produtos em processos e matérias-primas são exemplos de suas classificações. Alguns modelos de estoques, como os de segurança sazonais, o de ciclo, geram a possibilidade de redução de custos de arranjo suprimento.

Em muitos casos, a formação de estoques proporciona um balanceamento das operações da organização, possibilitando aumento da eficiência operacional, redução de custos de mão de obra e maximização de capacidade instalada. (BERTAGLIA, 2009, p. 333).

Por estar dentro de ser um recurso financeiro, o estoque não pode apenas se manter inerte na empresa, com isso, a necessidade de movimentação dentro dos mesmos com processos como PEPS e UEPS se tornam virgens em todos, de acordo com suas classificações, criando o que chama-se de giro. Para medir esses índices, utiliza-se os próprios dados financeiros, majoritariamente o índice de liquidez, dando a capacidade a todas as organizações de cumprir com suas obrigações em curto prazo, mobilizando recursos para cada dívida.

1.5.5 Gestão Ambiental

Compreende as atividades administrativas realizadas em uma organização para conseguir alcançar efeitos positivos sobre o Meio ambiente, ou seja, pretende reduzir, compensar e eliminar os problemas ambientais que são decorrentes de sua atuação e poder evitar que outros ocorram no futuro. O esgotamento de recursos, tais como; a escassez de madeira para a construção de móveis, casas, instrumentos e até mesmo combustíveis levou as primeiras manifestações da Gestão Ambiental.

A natureza deve ser obrigatoriamente utilizada com base nas suas características naturais para o bem-estar da população, manejada e conservada com cuidado e com a responsabilidade de deixar um bom legado para as futuras gerações. (CARLOWITZ, 1713)

As ações para o combate a poluição, começou a partir da Revolução Industrial, porém, desde a antiguidade possui diversas experiências para remoção dos lixos urbanos que infestavam as ruas das cidades, o que trazia graves problemas de saúde a população. As informações sobre as consequências das contaminações, só tornou-se possível por conta de pesquisas e divulgações das imprensas. A Gestão Ambiental, aplica-se em uma grande variedade de iniciativas que podem ser relativas a qualquer questão ambiental ou até mesmo um problema.

Assim, as questões ambientais se limitam a algumas ações que são destinadas a: Poluição Atmosférica, Resíduos Sólidos, Energia, Clima, Fauna e Flora, Inovação Ambiental e entre outros fatores. Embora algumas ações buscam solucionar problemas ambientais em lugares específicos, outras buscam efeitos globais, tais como a Eliminação de substâncias que reduzem a camada de ozônio, por conta disso, a preocupação com o Meio Ambiente, se dá na medida em que o mesmo se torna um problema para o ser humano.

1.5.6 Auditoria

Entende-se como um meio de analisar se a empresa está de acordo cumprindo com seus objetivos, percebendo se o planejamento está sendo desempenhado de forma eficaz, identificando erros, processos que podem ter melhor resultados, custos desnecessários e entre outros. Dessa forma, a auditoria numa organização pode ser dividida por âmbito interno, onde o auditor verifica os procedimentos da empresa, buscando soluções para melhorar a sua produtividade e segurança jurídica, e externo, ocorrendo em certos períodos, que serão de acordos com as legislações da empresa, com o intuito de regulamentar as obrigações tributárias e deixar em segurança os patrimônios acionistas. Sendo assim, a auditoria pode ser definida como “[...] termo usado para designar exames de amplo escopo, feitos por auditores independentes, e que tem por objetivo avaliar o desempenho da administração” (COOK; WINKLE, 1983, p. 249-250).

No entanto, o auditor é responsável por inúmeros processos dentro da empresa, como revisar as diretrizes, normas e políticas da organização, propor soluções a eventuais problemas, evitar desperdícios de recursos, preservar ativos, e analisar ou propor uma mudança em prol de atingir os meta da empresa. Claro, sua função irá variar de acordo com o âmbito em que estará exercendo, mas, independentemente da sua função, existe éticas e condutas na qual o profissional deve seguir para que tenha mais credibilidade, como de ser mais objetivo, buscando os melhores resultados com os menores custos possíveis; Competente, executando seus testes através de seus critérios e através dos resultados identificando as falhas e soluções, e também de extrema importância, a sua confidencialidade, já que com a exceção de situações diferentes como numa ordem judicial, o auditor não pode expor as informações cedidas pela empresa.

O trabalho na área auditoria cumpre uma função muito delicada, já que a empresa irá confiar suas informações sigilosas. Com isso, além de requerer uma enorme responsabilidade, também é uma profissão com diversas normas que devem ser seguidas, e que se não cumpridas, acarretam na confiança prejudicada ou a julgamentos na justiça. O auditor tem acesso ilimitado na empresa, com exceção se houver um comunicado por parte dela, além do mais, não poderá expressar sua opinião caso se em algum momento teve um vínculo com algum funcionário ou com a

empresa. Suas críticas também seguem procedimentos, podendo ser relatadas em forma de certificados e pareceres ou relatórios, dependendo da ocasião. Nelas, o auditor será julgado pelo seu trabalho, já que deverá tomar cuidado para não deixar de relatar fatos importantes, não justificar opiniões ou escrever informações erradas, prejudicando a sua credibilidade ou até infringindo leis.

1.5.7 Gestão Financeira

A Gestão Financeira se baseia em vários métodos que possibilitam a empresa controlar melhor todas as suas finanças, podendo traçar metas para que a mesma melhore seus resultados. A gestão deste conjunto tem como prioridade que os responsáveis assegurem os fluxos monetários de entrada e saída para que eles não apresentem desequilíbrios permanentes que possam pôr em perigo a organização. “O processo de gestão compreende o conjunto sequencial de atividades administrativas como objetivo financeiro, a condução de seus negócios com a rentabilidade suficiente para cobrir o custo de capital”. (PADOVEZE, 2011).

Tradicionalmente, essa função se limita apenas ao controle dos influxos e fluxos monetários em determinado período, tudo isso se consistia mais na manutenção de saldo, para assegurar o bom funcionamento da organização. Para que isso ocorresse, era necessário a antecipação dos influxos para suprir a demanda dos clientes e prevê a liquidação de débitos aos fornecedores. Neste conceito, assume um papel importante a política de investimento e a preocupação da análise de rentabilidade. A obtenção de benefícios econômicos futuros com o interesse nos acionistas, esta política diz respeito, essencialmente às opções de investimento e desinvestimentos.

Sucessivamente, a Gestão Financeira veio a ser enriquecida com preocupações sobre financiamento, neste tipo de situação, além da manutenção de saldos, surgiu a obtenção de fundos para determinado tempo fixado. O gestor financeiro acaba por exercer um papel mais ativo, cabendo-lhe a seleção das Fontes de financiamento, que devem obedecer aos critérios de rentabilidade, se tratando de oportunidades e equilíbrio financeiro.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Caracterização do Município

Aparecida, é um município do estado de São Paulo, que possui uma grande relevância na região por se destacar pelo seu potencial de consumo e está localizado no Vale do Paraíba a cerca de 170 quilômetros da capital, por estar próxima da rodovia Presidente Dutra acaba contribuindo no acesso as principais rodovias do estado, melhorando a chegada a portos, aeroportos e às praias do Litoral Norte. O município era popularmente conhecido como Aparecida do Norte, esse acréscimo se deu devido a uma antiga estação de trem, chamada Estação de Ferro do Norte.

A cidade de Aparecida é denominada por muitos como a capital da fé, isso se dá pela sua história estar diretamente ligada à imagem de Nossa Senhora da Conceição Aparecida, a padroeira do Brasil, dando origem a essa história de fé e devoção. É considerada um destino obrigatório para o turismo religioso no Brasil, pois abriga o Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida, que é a segunda maior Basílica do mundo, sua construção começou no ano de 1946, e possui uma cúpula de 70 metros de altura que é vista como um grande exemplo de força e fé do povo brasileiro.

Aparecida recebe em sua maior parte turistas religiosos, fazendo com que sua economia gire em torno de alguns pontos turísticos da cidade, tais como o Santuário Nacional, que é considerada a maior igreja Mariana do mundo, além de conseguir abrigar cerca de 30.000 a 45.000 pessoas em seu interior. O Santuário Nacional de Aparecida ficou conhecido pelos seus tijolos rústicos e visíveis e pelas suas grandiosas obras que chamam a atenção dos turistas.

A cidade conta com outros pontos turísticos importantes, como a Igreja de Bomfim, Seminário Bom Jesus e o Porto de Itaguaçu. a Basílica Histórica também recebe muitos turistas pois foi dedicada ao Frei Joaquim do Monte Castelo, sendo o responsável pela arquitetura e a beleza que a igreja possui hoje em dia, outro fato que atrai os turistas, foi a coroação de Nossa Senhora da Conceição Aparecida, que ocorreu em frente a basílica para ser nomeada rainha do Brasil. A Passarela da Fé que foi aberta para os romeiros em 1972, com um percurso de 392 metros de comprimento, ligando o Santuário Nacional e a Basílica Histórica, possui seu formato em S, representando a curva do Rio Paraíba do Sul, onde foi encontrada a imagem

de Nossa Senhora. Tendo por fim o Morro do Cruzeiro, que recebe vários fiéis para realizar um percurso de 2.210 metros, trazendo com sigilo através de esculturas e painéis as 14 estações da Via Sacra, que é considerada a reconstituição religiosa para lembrar do sofrimento de Jesus Cristo, sendo realizada todos os anos no período de Quaresma.

Com relação a sua economia atual, se reestabilizado pós-pandemia, de acordo com Paulo Eduardo Dias(2022) o município sofreu uma queda de 30% de ocupação nos hotéis com relação a 2019, afetando diretamente seu comércio religioso e turismo, que são suas maiores fontes de renda, pois seu PIB per capita de acordo com o IBGE (2019) era de R\$31.641,35. Além disso, a pandemia gerou inúmeros desempregos, sendo um problema relatado Cristyan Costa (2021) onde o prefeito Luiz Carlos Siqueira, comenta que a Aparecida possui índice de 70% de desempregados em 2021. A cidade de Aparecida, com área de unidade territorial de 120,890 km² segundo os dados do IBGE dos anos de (2020-2021) possui uma população estimada de 36.211 pessoas, e um salário médio mensal dos trabalhadores formais de 1,6 salários mínimos.

Em 2021, apesar da pandemia, mais de cinco milhões de pessoas visitaram a Basílica durante o ano. Os riscos, as dificuldades de viagem ou as inúmeras restrições adotadas pelo Santuário não afastaram esses milhões de devotos do destino de turismo religioso mais visitado do Brasil. Embora superior aos 3,3 milhões de visitantes registrados em 2020, primeiro ano da pandemia, o total alcançado no ano passado (2021) ainda representa quase metade da média anual de romeiros dos anos antes do início da mais grave crise de saúde pública que já enfrentamos. Em 2019, último ano antes do início da pandemia, o Santuário de Aparecida registrou a presença de 11.963.635 romeiros, número inferior, mas bastante próximo dos 12.595.397 visitantes recebidos em 2018 e dos 12.996.818 anotados em 2017, ano em que foram comemorados os 300 anos do encontro da imagem de Nossa Senhora Aparecida nas águas do rio Paraíba do Sul.

2.2 Descrição da Empresa

A JC Lanchonete e Petiscaria é uma empresa situada na cidade de Aparecida-SP, atualmente no bairro Santa Rita, próxima de supermercados, hotéis, lojas e da prefeitura da cidade. Fundada em 2019 pela proprietária Josiane Ribeiro, que não possui uma formação administrativa, organiza o seu negócio por meio do comprometimento, no qual agrega com excelência a satisfação de seus clientes com lanches rápidos, porções, açais e bebidas, para consumirem no local e levá-los ao conforto de suas residências.

A história da lanchonete, começou com um ponto de comércio, em um bairro na cidade de aparecida em que é considerado por moradores, como perigoso, então haviam muitos problemas com a permanência dos donos e de quem alugava o ponto, pois ninguém conseguia se estabelecer lá, até que viram como uma oportunidade, por já morarem no bairro a um bom tempo, se sentiram mais confiantes na tentativa de um negócio que de início, era de controle de seus pais e que mais para frente passou a assumir esse controle mesmo não tendo uma formação profissional na área de Administração, começou a pesquisar, pedir ajuda com o intuito de expandir a lanchonete.

Antes mesmo da pandemia, decidiram mudar o ponto, após cerca de cinco anos no local antigo, decidiram se transferir para um bairro mais movimentado, procurado e bem-visto na cidade, porém logo chegou a pandemia e permanecerem fechados por um bom tempo. Na medida em que os estabelecimentos passaram a ser reabertos, voltaram apenas com o sistema de entregas, onde mesmo tendo um local maior que o anterior e mais confortável, não poderiam usá-lo ainda

Depois que a pandemia se amenizou, contrataram mais funcionários, que ao todo são 12, abriram o local e assim, principalmente nos finais de semana possui o espaço totalmente cheio, tendo em vista, a quantidade de hotéis,romeiros e turistas que passam pela cidade nos fins de semana.

A Empresa possui muitos concorrentes na cidade, dentre eles, de grandes nomes como Barzin, Fátima Lanches, Lanche do Gui, Lanche do Zé e Gordão Lanches, que possui maior evidência nessa questão, tendo em vista a proximidade, por ser em frente ao estabelecimento. A empresa abrange um grande público-alvo

sem restrições, mas possui clientes que em sua maioria optam por lanches rápidos e petiscos.

2.3 Descrição dos problemas

Pesquisando sobre a empresa JC Lanchonete e Petiscaria, o grupo analisou uma deficiência na gestão financeira, onde a proprietária não possui conhecimento sobre a área administrativa e gera deficiências em outros setores da empresa, que interligados geram uma diminuição de lucro e afeta a valorização e eficiência da empresa. Além de impedir o crescimento e uma contribuição ainda maior do estabelecimento com seus clientes e se desvalorizando em relação aos seus concorrentes.

Possui um papel essencial no setor administrativo de finanças em uma organização, no caso de nossa empresa sua ausência é evidente, pois colocando o ciclo econômico em prática iria permitir com que ela controlasse de uma forma mais segura o processo de produção dos itens que são vendidos, e em conjunto com o ciclo operacional, contribuiria para que nossa empresa calculasse e estabelecesse melhor os prazos com os clientes e fornecedores.

Como o ciclo financeiro não é aplicado da forma correta na JC Lanchonete e Petiscaria pelo seu proprietário e funcionários designados a essa função, a empresa perde um indicador importante na análise financeira, em relação aos recursos que entram e que saem.

A presença do ciclo operacional juntamente com o financeiro é essencial na vida de um bom gestor financeiro, e nesse caso, a empresa não está atribuindo a importância necessária a eles, o que poderia auxiliar nas análises de projeção nos fluxos de caixa e em relação ao capital de giro, está trazendo diversas tribulações, e adversidades que prejudicam o negócio. “Pode ser também definido como o tempo demandado para a compra de insumos de produção, até a transformação do insumo em produtos, serviços, vendas e recebimentos”. (DI AUGUSTINI, 1995).

Outra falha a ser apresentada, é o desconhecimento que a proprietária tem sobre o que entra e sai da empresa que por consequência, ocorre a não compreensão do seu próprio negócio. Dessa forma, prejudica o seu faturamento, não conhecendo o que traz o lucro e prejuízo, perdendo o sentido e direção do seu negócio e se

comprometendo com suas projeções futuras, investimentos e tomadas de decisão. Sem uma formação na área da administração, a mesma gerencia todo o caixa da empresa sozinha e sem investimento na tecnologia tornando propício a falhas nas tomadas de decisões com relação à aplicação do seu capital.

Para Zdanowicz (2000, p.54), uma empresa antevendo um excedente de caixa, poderá planejar seus investimentos de forma segura, ao passo que a outra, estimando escassez de caixa, poderá projetar as possíveis fontes de financiamento para suprir as futuras necessidades do caixa. Fato esse, que não ocorre na empresa JC lanches e petiscarias, dificultando qualquer investimento que possa expandir seu negócio. Esse cenário em que se encontra a empresa da Sra. Josiane, deve-se a sua massiva responsabilidade com relação a administração financeira, onde com sua estrutura de finanças não estando bem dimensionada, resulta na indisponibilidade do seu dinheiro, mesmo tendo uma boa renda com relação as vendas de seus produtos.

Sendo assim, o fato de não conhecer tudo sobre as entradas e saídas da sua empresa, dificulta o entendimento do que gera lucro e o que está prejudicando o crescimento da organização, ficando sem uma base para projetar melhoras de equipamentos e ingredientes, para expandir no mercado, para compreensão de quais produtos não estão rendendo bem e satisfazendo os clientes, para observar se há quantias excessivas de algum produto e também no investimento em outras áreas da própria empresa, como o marketing.

A má aplicação dessa operação dentro da empresa, pode acarretar no mau funcionamento operacional da empresa JC Lanchonete, influenciado no atraso do processo de compra das matérias-primas e na venda de produtos acabados. Com isso, o processo é comprometido pela falta dos estoques de matérias-primas que são comprados e solicitados para fabricação do produto.

Devido a ineficiência no processo de elaboração do produto, os custos de mão-de-obra e os custos indiretos de fabricação podem acabar sendo afetados. Devido a isso, a conclusão desse processo, torna-se ineficiente, atrapalhando com que os bens e serviços que foram adicionados na matéria-prima, sejam deslocados para os estoques de produtos acabados.

Entretanto, a deficiência deste processo dentro da empresa JC Lanchonete, pode interferir na movimentação comercial, fazendo com que haja relações controversas entre a proprietária e seus clientes. Por conta disto, a empresa JC Lanchonete, possui um baixo rendimento em procurar aumentar a sua reputação com fornecedores de qualidade.

Sua presença é fundamental para o bom andamento e para que o fluxo da empresa corra bem, na empresa é possível perceber sua ausência, e caso não haja uma iniciativa por parte da proprietária, algumas consequências desde a compra do material com os fornecedores e até mesmo no momento do faturamento, e com a junção destes fatores podendo levá-la inclusive a falência.

Apesar de existirem alguns métodos para esse cálculo, muitos empreendedores não conseguem colocá-los em prática pela falta de conhecimento, como é o caso da proprietária da JC Lanchonete e Petiscaria, com esse cálculo não sendo aplicado e desenvolvido corretamente, afetaria nos preços e conseqüentemente nas vendas, gerando adversidades financeiras. “A demanda é elástica quando pequenas variações no preço provocam grandes variações na quantidade demandada” (CARNEIRO, 2004).

É uma área que apesar de muitos pensarem o contrário, exige bastante conhecimento e demanda uma atenção grande, erros básicos poderiam desencadear uma série de tribulações que levariam a empresa a um estado crítico, com a empresa JC Lanchonete e Petiscaria dando a devida importância para esse setor, conseguiria evitar imprecisões e equívocos desde o período da compra dos materiais, na produção, venda e no momento do balanceamento de seu negócio, afastando-se de maiores dificuldades financeiras.

A inexistência de uma gestão financeira implica na falta de lucro para a empresa. A JC lanchonete não tem retorno sobre o que ela investe, pois o dinheiro investido não gera lucro, esse problema, da falta de lucro, faz com que a sócia fique sem remuneração. Leva a consequências negativas como prejuízos para a empresa, desmotivação para a dona e ausência de lucro.

É importante destacar que, caso a empresa não registre o recebimento dessa remuneração dentro do sistema contábil, poderá sofrer penalidades pela Receita

Federal, sendo uma das consequências o pagamento de multas ao INSS. Esse problema está ocorrendo porque a margem de lucro da empresa é muito pequena.

Um dos objetivos do administrador financeiro é combinar as fontes e os usos de fundos da empresa para que em longa duração os proprietários recebam uma taxa de retorno sobre seus investimentos, pelo menos tão alta quanto a que obteriam realizando outros investimentos de igual risco. (ROBERT. W Johnson. 51).

Seguindo a falta das necessidades que a empresa possuiu, a gerência econômica das operações da organização anda tomando um rumo que não supre totalmente sua necessidade, já que apenas a quitação de dívidas ou o reabastecimento dos produtos não se tornam suficientes para o correto gerenciamento de suas despesas.

Na visão de Leone (1997), é necessário a observação, e principalmente a análise de alguns aspectos, quando se diz respeito a relação entre a teoria e a prática, porém apresentando a realidade empresarial contemporânea da empresa em questão, não é notório a aplicabilidade das interações entre os custos, lucros e despesas na maioria de seus produtos oferecidos, visto que, obtendo uma variedade de produtos como no problema em questão, torna-se ainda mais difícil e complexa a representatividade de uma estrutura base para a obtenção da totalidade igualitária.

Segundo dados do IPCA, produzidos e divulgados pelo IBGE, a inflação acumulada em 10,02% em doze meses que o país se encontra, interfere diretamente nas alterações que necessitam serem proporcionais aos custos. Menores que sejam, toda e quaisquer alterações na estruturação dos custos deveriam ser notadas e corrigidas aos preços originais, porém a falta de conhecimento por parte da proprietária não dá a devida atenção que possui extrema importância. Produtos alimentícios na atualidade passam por mudança quase todos os meses, ou até mesmo semanas dependendo do fornecedor, piorando em todos os casos quando não se há uma origem fixa dos insumos necessários para o preparo dos lanches e outros produtos da lanchonete, não permitindo que o patrimônio líquido da empresa acompanhe o valor da inflação. “O novo ponto de equilíbrio será sempre igual ao anterior, acrescido da porcentagem de aumento dos custos e despesas fixos” (MARTINS, 2000, p. 282).

Apesar de nenhum custo de produção, ou até mesmos as despesas que as empresas possuem serem perfeitamente fixas, as variações apesar de nenhum custo de produção, ou até mesmos as despesas que as empresas possuem serem perfeitamente fixas, as variações de precificação que os produtos sofrem possuem matrizes de acordo com fatores externos que muitas das vezes não dependem apenas das análises feitas dentro das empresas. A falta de pesquisas para a integração dos assuntos atuais de mercado acaba por fazer com que a proprietária não tenha uma preparação correta integralmente ativa dos assuntos, havendo uma maior porcentagem de erro nos seus cálculos base para a elaboração dos valores dos produtos que satisfaçam sua margem lucrativa.

Dando continuidade, encontra-se outro fator que afeta a empresa JC Lanchonete, sendo ele a ausência da margem de lucro, que está afetando tanto no ponto de equilíbrio quanto nas relações entre custo, volume e conseqüentemente no lucro da mesma. A margem de Contribuição é considerada uma das principais ferramentas na análise dos produtos, porém, se aplicada de forma errada, como é o caso desta empresa, pode acarretar no fornecimento de informações que permite o gestor a identificar o produto que deve receber maior foco.

Através da simulação de vários cenários, a utilização da ferramenta de análise do Custo, Volume e Lucro, permite ao gestor compreender a dinâmica da empresa em relação aos seus produtos e custos conforme sua capacidade, sustentando a tomada de decisões (ABBAS; GONÇALVES; LEONCINE, 2012).

Levando em consideração a margem de contribuição da empresa JC Lanchonete, quanto menor a sua baixa margem de contribuição, menos rentável será o produto. Neste contexto, a ineficiência da margem de contribuição, está afetando a proprietária nas decisões entre diminuir ou expandir uma linha de produção, além de verificar quais produtos são mais lucrativos para a empresa.

Entretanto, a falta deste processo, interfere a proprietária a identificar o desempenho dos setores com que a empresa opera, dificultando a avaliação da rentabilidade da mesma. Além de atrapalhar a maximização dos resultados da empresa e conseqüentemente da análise da lucratividade.

A falta de um rateio em relação às despesas de uma empresa interfere diretamente na execução de atividades como compra de produtos, por ela não saber

como vão ser seus resultados, fazendo com que invista em matérias-primas de forma incorreta. Afetando diretamente as atividades, pois o lucro fica reduzido e a empresa acaba tomando prejuízo, a JC Lanchonete possui uma ausência em relação a isso, pois a maioria dos produtos tem uma margem de lucro muito pequena e isso também está ligado quando este tipo de análise não é feito em relação ao controle do que o seu público-alvo necessita, fazendo com que se gaste mais em produtos que não tem tanta procura e que haja uma falta dos que têm mais necessidade.

Cabe salientar que os valores e as formas de rateio estão em constante modificação, a empresa é como um organismo vivo que está em constante transformação, pois são admitidas novas pessoas nos setores, novos custos surgem ou deixam de existir, o maquinário é substituído, as depreciações reduzem ou se esgotam. (BOMFIM,2009; WERNKE;2004)

Como dito anteriormente, a corporação fica no prejuízo. No caso da JC lanchonete, o maior problema está na precificação dos produtos, por não saber quanto se gasta e não saber o quanto de lucro tem mensalmente. Acaba que o proprietário só se baseia na renda e não entende o porquê as contas não fecham no final do mês. No caso da empresa, as contas fecham, mas não se tem aquilo que é esperado pelo potencial do negócio.

Outro fator que compõem o montante de deficiências que se encontra na JC Lanchonete é a precificação incorreta dos produtos que possui na empresa, o que é de bastante relevância uma vez que participam dos processos que dizem respeito a competitividade e estratégia em relação à concorrência que a mesma se encontra. Esse fator de importância deveria ser proporcionalmente à imposição do mercado ao qual a mesma se localiza, uma vez que o ambiente competitivo passa por constantes mudanças, sejam também em seus preços, serviços ou até mesmo em aspectos tecnológicos que influenciam a qualidade e satisfação gerada aos clientes.

Como citado por Santos (1997), as interações das empresas devem ser coordenadas e integradas, para sua continuidade à longo prazo que dependem diretamente de seus resultados econômicos, entretanto, uma vez que os resultados econômicos apenas suprem as contas e despesas que a proprietária possui, essa dificuldade se torna além disso, um desafio, que compromete seu lucro, muitas vezes, não notados em curto prazo, mas que ao longo do tempo, pode causar prejuízos e maior dificuldade para a progressão do negócio.

O processo de precificação inadequado diminui a maximização dos lucros, já que que infelizmente os processos e implementações estratégicas não conseguem compreender e comportar os objetivos estruturais da organização. Com sua precificação errada, há uma necessidade nessa correção para que seja possível otimizar a quantia ganha por mercadoria, assim como remodelar seus processos com o valor adquirido certo, se ajustado aos valores ideais.

Tornando o maior problema da JC Lanchonete, a inexistência de uma técnica que permita estudar e gerir os custos e precificação dos produtos, relacionando-os a quantidade vendida e respectivamente, o preço a qual é vendida. Consequências a risca dessa não otimização de lucro pode ser descritas como a não obtenção dos fluxos de lucros, tanto a curto quanto a longo prazo, assim como um retorno não satisfatório sobre os investimentos que a lanchonete possui, também mencionado por Santos (1997) como referencial.

A proprietária realiza compras semanalmente, sem haver um critério, tanto na quantidade quanto no período certo para realizar atividades, o que se torna comum compra semelhante sem necessidade. A mesma não possui conhecimento sobre a quantidade ideal de sua matéria-prima, que deve possuir na empresa, dependendo da ocasião, gerando perdas ou faltas.

A deficiência ocorre, de forma que não possui um critério baseado nos conceitos contábeis, pois muitas vezes um aumento dos custos em seu estoque impede que a empresa possua seu próprio lucro mesmo após a venda de seu produto. Como consequência, há uma constante variação do lucro sem alteração no valor de seu produto.

Cada Mercadoria vendida tem uma margem unitária de \$50, com isso é necessário vender 600 unidades para pagar os gastos fixos de \$30.000. Com a venda acima de 600 unidades começa a gerar lucro para a empresa, se a caso não vender as 600 unidades a empresa terá prejuízo. (WERNKE, 2010).

O estoque da empresa é formado de matéria-prima comprada diretamente de fornecedores, as quais são refrigeradas e estocadas, além de serem protegidas sem gerar danos ao recipiente ou em sua própria embalagem. Porém, não há uma expectativa ou previsão para a venda e utilização dessas matérias-primas para o produto.

A proprietária Josiane não tem conhecimento de como gerir o estoque de sua empresa e não tem a noção dos problemas que são acarretados por meio dessa inexperiência, sendo eles o mau acompanhamento sobre o que entra e o que sai de seu estoque, pois gasta desnecessariamente com produtos para determinado momento ou ocasião, gerando um custo a mais para ela. É comum haver perdas, desperdícios, faltas de matéria-prima, pois não se sabe ao certo ao realizar uma reposição de seu estoque sobre o que repor, quando e quanto deve ser gasto.

Portanto, a JC Lanchonete e Petiscaria não possui um almoxarifado, pois não há nenhum controle do fluxo de seus ingredientes, há somente apontamentos que não ficam registrados e não se sabe o caminho que percorrem na empresa a não ser no produto final, desconhecem a quantidade que possui, a periodicidade de reposição, valor unitário de cada item, soma do total adquirido e sem organização conforme quem foi o fornecedor, pois a proprietária não faz o uso de computadores para auxiliar no processo, pois a mesma não vê necessidade pelo atual tamanho de sua empresa mas também não é realizado a supervisão por fichas, tabelas de forma manual por seus funcionários antes do fechamento de caixa e fim de expediente.

A fim de minimizar os custos da manutenção dos materiais no almoxarifado faz-se necessário a análise criteriosa de quanto pedir, a data em que o pedido deverá ser realizado e a forma com que esses estoques serão controlados (LOPES; LIMA, 2008).

Ao ser comprada determinada quantidade de matéria-prima, as mesmas são diretamente colocadas em seus respectivos lugares, seja freezers, prateleiras ou armazéns e só são conferidas quando está se preparando o produto e acaba notando falta de alguns ingredientes durante o processo, em certas ocasiões de uma demanda inesperada, e pela falta de possuir um “pouquinho” a mais de seus ingredientes se torna necessário preparar um prato de outro valor ou até mesmo faz com que os clientes optem por seu concorrente que é logo em frente ao estabelecimento.

A saída de seus produtos também não é organizada, pois as matérias-primas enfrentam perdas durante o processo como também por prazo de validade, desperdícios e a mesma não possui a informação. Por não possuir essas informações, é comum a Sra. Josiane realizar novas compras em um período incomum, durante o

expediente, seja para comprar apenas determinado item que está em falta e não foi notado antes.

É comum a JC Lanchonete e Petiscaria se deparar com problemas de alta demanda, o que é comum em uma empresa do ramo alimentício, sofrer com altos e baixos de público seja em relação ao dia, na semana, mês. Porém a realidade da empresa é principalmente nos fins de semana, que devido a sua localização, recebe um maior público turístico e a matéria-prima acaba durante o expediente, sendo surpreendida o que se torna necessário oferecer um outro prato do estabelecimento para agradar o cliente, por falta de preparo e perdem clientes ao seu concorrente.

A proprietária mesmo possuindo um bom espaço em seu estabelecimento para estocar a sua matéria-prima, não é bem aproveitado, seja no quesito de organização, não possuir um controle, uma boa prática nas compras, pois a mesma diz errar nas previsões, comprando demais ou então comprando de menos, não se atenta a reposição, está totalmente ligado aos problemas anteriormente citados, de modo em que por não possuir um controle do que entra e o que sai de sua empresa a mesma não consegue prever com maior precisão a dinâmica de reposição dos itens.

De certa forma, acaba perdendo um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes, a lanchonete acaba tendo as suas vendas interrompidas e prejudicadas, muitas vezes não conseguindo atender a preferência de seus clientes por falta de ingredientes de seu principal produto, que no caso são os lanches, não comprando a quantidade certa, para os períodos certos, e sim cometendo uma falha contrária, que é comprar desnecessariamente, não ter consciência do que está faltando e não se atentando no momento certo de realizar as compras e ter seus materiais necessários para os expedientes, durante toda a semana. “O estabelecimento de uma margem de segurança ou estoque mínimo é o risco que a companhia está disposta a assumir com relação à ocorrência de falta de estoque (DIAS, 2007)”.

O estoque da mesma baseia se em uma expectativa não concreta para sua composição, a proprietária não possui conhecimento sobre possuir um pouco mais de matéria-prima que impeça as faltas de ingrediente, por ter um conhecimento raso do assunto e que acaba acarretando numa perda de público.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Neste capítulo, abordaremos possíveis propostas com o intuito de solucionar os problemas anteriormente citados, que correspondem as deficiências que compõem as finanças da empresa, que possui uma parcela significativa para a saúde financeira da mesma.

O ciclo operacional é o período dentro de uma empresa, que se inicia a partir da compra da matéria prima para a indústria e estende-se até o recebimento da venda. O momento em que o produto fica estocado até a realização de sua venda também faz parte do ciclo operacional, mas não o corresponde propriamente. Traz as vantagens da redução dos prazos de estoque, elementos fundamentais que refletirão na organização em relação aos produtos que entram e que saem da empresa, e conseqüentemente no sucesso de vendas. Na visão de MASAKAZU, em seu livro *Administração Financeira: uma abordagem prática*, “o ciclo operacional consiste basicamente na soma do prazo de rotação dos estoques e o prazo de recebimento da venda”

Uma maneira de calculá-lo seria somando o prazo na rotação dos estoques e do recebimento de vendas, com esse cálculo sendo aplicado na prática da maneira correta, teríamos um maior controle e uma vantagem em relação aos concorrentes na previsão de novas compras.

Como citado anteriormente, a proprietária não está concedendo a devida atenção e importância que o ciclo econômico demanda, que constitui-se também do período que a matéria prima é adquirida, e encerra-se no momento em que ocorre a venda do produto fabricado. Ele é colocado em prática a partir do momento em que ocorrem desembolsos ou déficits antes da aquisição da matéria prima. Uma de suas vantagens é trazer uma maior taxa de assertividade na gestão de estoque da empresa garantindo que ela saia na frente em relação à seus concorrentes.

Um indicador que está presente nesse setor é o prazo médio de estocagem, visa monitorar com mais eficácia os produtos que ficam parados e o tempo em que os mesmos permanecem no estoque. Uma maneira de calculá-lo é com a divisão da

média de produtos estocados com o custo de cada produto vendido, esse cálculo geralmente é feito anualmente, embora também possa ser aplicado em períodos mais curtos.

Já o ciclo financeiro começa onde o capital é desembolsado até o momento do ganho da venda, em outras palavras, é o período designado para que ocorra a produção, a distribuição, a venda e o recebimento do pagamento. O ciclo financeiro garante uma estabilidade maior e um controle mais seguro do processo de produção dos produtos que são vendidos, podendo identificar os melhores momentos de negociação de prazos com fornecedores e os clientes, colocado em prática poderia garantir bons resultados e a boa gestão financeira de seu empreendimento.

Seu cálculo necessita que você saiba seu ciclo operacional e o econômico, para conseguir fazer a subtração, onde pegamos o ciclo operacional e tiramos o prazo médio do pagamento dos fornecedores, não basta apenas aplicar a fórmula, é necessário entendê-la, pois quanto menor ou mais curto for seu ciclo financeiro, melhor será para a saúde financeira de sua empresa, por isso é importante que a proprietária mostre estar empenhada e aberta a novos estudos, cursos profissionalizantes, e também a conselhos de profissionais que estão no ramo a mais tempo e que possuem um conhecimento maior sobre o assunto. Tendo o domínio sobre a fórmula e tudo que a compõe, irá corrigir falhas que foram citadas e que estariam propícias a acontecer, e conseguir transformar o que seriam apenas números em um resultado dentro do empreendimento.

Em relação a falta de controle e a ineficiência da proprietária na aplicação exata do fluxo de caixa na empresa JC Lanchonete, possibilitando a resolução e evitando problemas como o de fluxo de operações, fundos e também da falta de conhecimento que a mesma tem sobre tudo que entra e sai na empresa, assim, facilitando sua visão geral da saúde financeira e compreendendo melhor a movimentação monetária, sendo sugerido o uso dos sistemas de regimes para melhor fluxo de caixa que em consequência fará com que tenha uma melhor análise sobre o que está gerando lucro ou prejuízo para a instituição, permitindo se planejar para o futuro.

Dessa forma, é preciso introduzir inicialmente o regime de fluxo de caixa, pois é mais simples de ser colocado em prática, sendo um sistema de registro de todas as entradas e saídas no momento em elas forem efetivamente pagas, demandando de

decisões a curtos prazos. Assim, posteriormente ao final do período, utilizando a Demonstrativo de Fluxo de Caixa, que seria a maneira de sistema para relatar todas essas movimentações dos recursos da empresa, poderá ter uma visão mais ampla e detalhada da saúde financeira da JC Lanches e Petiscarias.

A Demonstração do Fluxo de Caixa, além de ser um importante documento contábil, pode contribuir de forma expressiva para a gestão financeira, pois grande parte dos fatos que ocorrem nas empresas envolve a movimentação de recursos financeiros. Por isso, a gestão financeira acaba tornando-se um elemento indispensável no processo de gestão das empresas. (Quintana, 2009 p.13)

Dessa maneira, pode ser entendido a importância do fluxo de caixa e como ele pode ser uma maneira muito efetiva para ajudar a Sra. Simone no controle financeiro e nas decisões da sua empresa. Além do mais, ao conseguir implementar esse sistema, se tornará bem melhor de lidar com sua grande responsabilidade, onde poderá até mesmo ter uma gestão de seu tempo, podendo usar esse período sobrando para pensar sobre suas decisões para que possa fazer as melhores escolhas. “A demonstração dos fluxos de caixa permite a pessoa responsável, analisar o passado e possivelmente o futuro fluxo de caixa da empresa para tomar possíveis decisões futuras. (GROPPELLI, 2001)”.

Assim, como a Sra. Simone não possui um computador para gerir as finanças, anotar as movimentações dos seus recursos no caderno torna-se o método mais simples e prático para organizar todos os fatores da empresa. Sendo assim, com uma coluna própria para saídas e entradas, quando for registrado a movimentação, inserir a data e o valor exato, dessa forma, é então possível compor uma tabela feita a mão, que demonstrará todos os lançamentos da JC Lanches e Petiscarias. Com isso, mensalmente podendo fazer um fechamento, somando as entradas e saídas, e posteriormente ver a diferença, para que se torne perceptível a sua saúde financeira.

Um nível de preço de um país é a média ponderada de seus bens e serviços no geral, que podem variar constantemente. As variações nos níveis de preço estão presentes e acontecem diariamente em empreendimentos de diversas linhagens, existem alguns fatores que influenciam diretamente nos preços, as principais são o mercado e sua concorrência.

O mercado acaba se tornando um fator costumeiro nesse quesito, influência nessa variação de uma forma natural, assim como uma lei clássica na economia, criada pelo filósofo escocês Adam Smith, a lei da oferta e demanda. Essa lei nos diz que a partir do momento em que um produto começa a ficar em alta no mercado, conseqüentemente os fornecedores e investidores vão buscá-los com maior frequência, fazendo com que seu valor aumente.

É possível calcular a variação dos preços de algumas maneiras, uma delas seria achando a diferença dos valores dos produtos utilizando a subtração, apresentando o valor passado e subtraindo com o atual. Outra maneira está associada a apuração do percentual de um montante em relação aos demais, que seria obtido dividindo um valor sobre o outro para encontrar o percentual de quanto um representa sobre o outro.

Saber colocar em prática estes cálculos irá oferecer algumas vantagens em relação a seus concorrentes, lidando de uma forma mais segura com a demanda e as possíveis mudanças que ocorrem todos os dias no mercado. Alcançaria também o domínio e conhecimento necessário a respeito das variações dos preços que podem agravar a saúde financeira de sua empresa. Como foi citado anteriormente, iria diminuir de uma forma considerável os equívocos e imprecisões em momentos cruciais de um negócio, que parte desde a compra das matérias prima, da produção, e nas vendas, que refletiria pontualmente no balanceamento da empresa.

Para a prevenção do problema acerca da falta de retorno sobre o investimento, sugere-se que se faça uma operação de duas etapas: primeiro, deve-se aplicar recursos no ativo, de tal forma que a taxa de retorno da empresa como um todo seja a maior possível, sem sacrificar demasiadamente a liquidez. Segundo, é recomendável que se tente combinar as fontes de fundos de que se pode valer, de maneira tal que os proprietários obtenham uma taxa de retorno sobre seu investimento tão alta quanto possível, sem incorrerem em risco excessivo. “O retorno de investimento é o benefício esperado ou exigido e que deve remunerar os investimentos aplicados. (DALMOLINI 2008)”.

Tendo o lucro resgatado, entra-se na questão do Pró-labore, que é a remuneração do ou dos sócios da empresa, pelos serviços prestados para a sociedade, segundo o SEBRAE, o direito a retirada é fixado no contrato social. O valor dessa remuneração tem que estar de acordo com a função exercida pelo sócio, e será

estabelecido de acordo com a capacidade de pagamento da empresa, ele é calculado da seguinte forma: primeiro deve-se registrar todas as funções desempenhadas pelo sócio durante o mês, depois de determinar alguma função será preciso fazer uma pesquisa de mercado para descobrir a média salarial paga por esse cargo, também e preciso incluir gastos com a contratação de um profissional como INSS. Tendo esses aspectos anotados, e de acordo com a realidade da empresa, assim poderá ser definido o valor do pró-labore, que será retirado pela dona da empresa. “Os dividendos constituem a remuneração do capital aplicado na empresa por seus acionistas. [...] correspondem a uma fração do lucro da empresa, repartida entre os seus sócios, de acordo com dispositivos legais”. (REIS, MARION 2006, p. 48)

Explorando em caráter descritivo o problema referente ao Ponto de Equilíbrio da JC Lanchonete e Petiscaria, evidencia-se esse instrumento financeiro como uma ferramenta capaz de determinar o volume de vendas que devem possuir resultados integralmente proporcionais para que as receitas se igualem aos custos, com o intuito de proporcionar um planejamento de suas finanças, enquanto propõe suas diretrizes e objetivos projetados para uma melhora no que diz respeito às receitas financeiras da organização. Nessa perspectiva, a ferramenta em questão origina-se a partir da conjugação dos custos totais com as receitas totais, e especificamente, esse estudo traz a necessidade da obtenção de conhecimentos aprofundados acerca das funções financeiras da proprietária, com ênfase na precificação dos produtos fornecidos em seu empreendimento.

O controle do Ponto de Equilíbrio exige: (a) reduzir os custos fixos; (b) aumentar a margem de contribuição cujo sendo o preço menos custo variável unitário do produto; e (c) manter inalteradas as margens de contribuição de cada produto, mas aumentar a venda de produtos com maior margem de contribuição (SANTOS, 2001).

Nesse sentido, pode-se anexar como ramificações duas variáveis de cálculo com resultados maiores ou menores, respectivamente denominados lucros e prejuízos. Dessa maneira, produtos que possuem uma margem de receitas maior em comparação ao Ponto de Equilíbrio são considerados rentáveis para a empresa, visto que possuem um faturamento superavitário. Em contrapartida, aqueles que não proporcionam a mesma rentabilidade ao fluxo de caixa da organização demonstram-se referidos como operações financeiras geradoras de prejuízos. Cabe ressaltar que

quaisquer alterações no conjunto dos métodos produtivos ou de vendas influenciam diretamente na concepção e estruturação desse cálculo, provando que as variações nos preços de compra e conseqüentemente de produção tendem a desagregar valores consideráveis na margem de produtos que anteriormente possuíam contribuição positiva.

O volume de vendas também se encontra completamente interligado à porcentagem do lucro, sendo possível notar se a demanda supre a Margem de Contribuição necessária para suprir as despesas fixas e variáveis, além de outros setores do empreendimento, se tornando indispensável o conhecimento do lucro da empresa, além de como o mesmo funciona e de que forma ele oferece alguma satisfação para o proprietário. Existir o fato de que os produtos possuam grande saída em vendas, não necessariamente retribui em lucro para empresa, pois de acordo com as bases aplicadas nesse segmento organizacional, existe alta chance de certos tipos de produtos não suprirem seus próprios custos, agravando a situação no que diz respeito ao tema, se tornando uma atividade inviável para a empresa.

O ponto de equilíbrio deve funcionar como um parâmetro para que a empresa controle seus custos, porém esta deve procurar atingir um volume de vendas, ou seja, receita bruta, maior do que a indicada no ponto de equilíbrio e dessa forma, terá condições de cobrir os custos e gerar o lucro que é o seu objetivo principal (TRACY, 2000).

Apesar deste ser um método de modelo tradicional, há casos em que talvez sua aplicação primária não atenda aos cálculos quando se tem mais de um produto com custos diferentes, como encontra-se na lanchonete, onde nessa hipótese os cálculos devem ser feitos de maneira única para cada produto, atendendo os requisitos do cálculo para descobrir assim, o custo de cada produto, e acrescentar a Margem de Contribuição Unitária para que todos os produtos proporcionem uma parcela lucrativa para a organização. Dessa maneira, por constituir-se de cálculos para proporcionar os resultados, a melhor solução que poderá ser aplicada tende a ser básica, porém extremamente efetiva, a partir de um estudo de caso com a abordagem dos métodos de cálculos aplicáveis, onde de maneira investigativa poderá ser capaz de proporcionar subsídios qualitativos e indicativos para que a precificação de cada produto se torne correta, e cada um em sua singularidade retribua com sua

Margem de Contribuição Unitária que satisfaça tanto os custos dos processos e despesas, além do lucro propriamente dito.

Iniciando a possibilidade de correção dessa ineficiência, será necessário buscar estruturar informações médias, levando em consideração o último ciclo anual para melhor controle contábil que será modelado a partir dessas estimativas de dados fornecidos pela própria empresa, e a partir dessa matriz, o estudo poderá seguir com um levantamento médio ao que diz respeito ao volume de vendas. A quantidade de vendas oscilam durante o período anual, o que torna necessária essa base média para os valores que a empresa costuma vender, onde em sequência, entra a busca do Custo da Mercadoria Vendida (CMV), cálculo necessário para atribuir o valor aquisitivo a cada tipo de produto, e saber exatamente qual o valor de cada um.

Existem duas maneiras de calcular e encontrar esses valores a partir da aplicabilidade matemática, sendo eles a partir do Controle de Estoques ou através de relatórios de gestão, e a maneira de realizar o cálculo consiste em esquematizar e organizar o problema da seguinte maneira: Estoque Inicial adicionado ao valor de Compras realizadas dentro do período de estudo e subtraindo o Estoque Final dessa soma. Sendo assim, obterá um valor apurado independente do preço de venda, que será atribuído ao preço de custo de cada tipo de produto, de acordo com sua classificação.

Agora, para identificar se o empreendimento teve lucro ou prejuízo, é necessário saber o valor que cada produto foi vendido, aplicando mais uma fórmula, sendo ela o Resultado da Conta de Mercadorias, tendo como resultado o Custo das Mercadorias Vendidas subtraído do valor de Vendas. O valor atribuído ao resultado evidência o lucro bruto de cada espécime de produto, se realizado corretamente o custo do mesmo. Na ramificação alimentícia, todas e quaisquer alterações devem ser inclusas aos valores adicionais, e vale ressaltar que todos os valores devem ser atribuídos à moeda real para ter o custo de cada tipo de produto em capital.

Refletir sobre a importância de se conhecer e identificar que a formação de preço é um fator determinante para a sobrevivência da exploração da atividade da empresa; importância de ter os preços compatíveis com o mercado, além de aprender a calcular os custos reais da sua atividade, fazer a gestão estratégica da empresa e trabalhar na identificação de novas oportunidades de mercado e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade. (CREPALDI, 2009, p. 323).

Complementando a maneira correta de precificação, a mesma varia de acordo com o preço líquido que cada insumo, produto e processo tem, além dos demais custos fixos ou variáveis que o mesmo venha a ter acrescido a porcentagem que virá a ser a Margem de Contribuição. Por não possuir uma porcentagem exata, o valor estipulado que cada produto deverá ser vendido varia de acordo com questões diversas dependendo da organização, sendo necessário ser analisado o tipo de mercado que a mesma se encontra, valores concorrentes, autoconhecimento do produto, controle do empreendimento, e principalmente qual o público-alvo

E referente à aplicabilidade desses tipos de cálculos, foi recebido da proprietária a disposição de aquisição de novos conhecimentos em torno dos sistemas necessários para a melhora de seu negócio, sendo sugerido inicialmente a implementação de um controle próprio dessas necessidades, por meio de planilhas físicas com o auxílio de dispositivos para o cálculo exato dos valores de cada vertente, para um maior conhecimento e treinamento técnico pela própria dona da lanchonete. Além disso, com o controle desses fatores, poderá ser implantado em um prazo futuro, planilhas de softwares como Excel, além de outros de gestão de arquivamento para uma melhor organização.

Em relação aos custos das medidas apresentadas, inicialmente o processo seria quase que gratuito, por depender exclusivamente do tempo e interesse da proprietária, que deverá ser feito aos mínimos detalhes e considerando todos os produtos que a empresa fornece, tendo um tempo estimado de 30 a 45 dias de processo para a total correção em sua precificação, que corrige automaticamente o ponto de equilíbrio, e inibe uma margem negativa e progressivamente prejuízo pra empresa

Em função da deficiência da margem de lucro da empresa JC Lanchonete, um dos meios que podem ajudar a melhorar este fator é o método Kanban, que é um sistema para um gestor no dia a dia, onde pode contribuir para a gestão de estoque de maneira prática e eficiente, pois indica a necessidade de quais produtos precisam ser reabastecidos ou comprados, além de proporcionar a redução de estoque e também de perdas. A preferência por utilizar este método foi devido a sua eficiência e pela facilidade de se compreender, sendo essencial para a proprietária que não possui

certo conhecimento desta área. Entretanto, o sistema Kanban, traz consigo um conjunto de conceitos e de ideias para se aplicar nas organizações.

O controle de estoque é uma metodologia fundamental à prática de uma política de estoques, visto que abrange as quantidades disponíveis e acompanha suas variações ao longo do prazo. A aplicação dessas políticas de estoques, potencializa-se com métodos de controle que determinam os níveis de estoque, identificando a necessidade de quando e quanto solicitar mais mercadorias (BOWERSOX; CLOSS, 2004).

Com a aplicação deste método dentro da empresa, a proprietária pode passar a administrar seus produtos de forma mais organizada, com mais agilidade, e praticidade, diminuindo falhas na gestão de estoque, além de permitir um eficiente controle de produção, estoque e de vendas, podendo possibilitar maiores lucros para a empresa. A elaboração deste método, tende proporcionar a proprietária compreender melhor a forma de gestão adotada pela empresa, tendo como consequência em adotar este sistema proposto, aprimorar sua gestão de estoque com organização e com tempo. O kanban por ser um sistema fácil de se organizar, controlar e executar, as empresas ganham em eficiência e na melhoria de controle operacional do sistema de produção e de gestão de estoques.

A quantidade demasiada de estoque em uma empresa pode ter inúmeros problemas, como a perda de capital. O contrário também é prejudicial, ou seja, a falta de matéria-prima para a produção pode ocasionar paradas no processo produtivo e, ainda, levar ao cancelamento de pedidos, o que seria um grande problema para a organização (MORAIS, 2014).

Para a aplicação deste método dentro da empresa é preciso que todos os colaboradores responsáveis visualizem a sequência do projeto, seja através de murais ou até mesmo de softwares especializados. Os murais são divididos em *to do*, que é o que deve ser feito, *doing*, que são as tarefas em execução e o *done*, que seria as tarefas concluídas. Assim todas as atividades que estão em desenvolvimento, serão anexadas em cada uma dessas seções, que contam com uma descrição resumida da tarefa a ser executada, além do horário de início e limite e também do colaborador responsável pela tal. Por se basear em referências visuais, os cartões coloridos devem ser afixados nos produtos, ou até mesmo em lugares comuns da empresa, como murais e até nos computadores, pois esta facilidade de visualização permite

com que a comunicação entre os funcionários seja muito mais eficiente e direta, pois todos passam a saber as tarefas que precisam ser feitas e as que já foram realizadas.

A relação da demonstração de resultado e as atividades empresariais que não sejam de investimentos ou de financiamentos correspondem a atividades operacionais, porém, algumas atividades ditas operacionais são consideradas não operacionais ou extra operacionais. Com isso, o próprio DR é um documento contabilístico que fornece o resumo financeiro das operações financeiras da empresa por determinado período, no qual ela pretende retratar os proveitos e custos.

Com isso uma empresa que realiza muitas transações em meses, envolvendo proveitos e custos. Junta-las todas a uma única conta seria incorreto, pois impossibilitaria que se estabelecessem várias relações. Qualquer tipo de empresa deve realizar independente de ser pequena, média ou de grande porte, necessita manter um vínculo com o meio contabilístico e conseqüentemente elaboração da demonstração de resultados.

A DRE é um demonstrativo contábil cuja finalidade é fornecer o resultado líquido de um exercício evidenciando o confronto das receitas, custos e despesas, é apurado através do princípio contábil do regime de competência onde “as receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorreram, sempre simultaneamente quando se correlacionam, independente de recebimento ou pagamento” (CFC, 1993 p.7).

A estrutura de um DRE simples começa com a receita bruta de vendas, (-) dedicação das vendas, (=) receita líquida de vendas, (-) custo do produto vendido, (=) resultado bruto, (-) despesas gerais, (+) outras receitas, (-) despesas financeiras, (+) receitas financeiras, (=) resultado antes do IR/CSLL, (-) IR/CSLL, (=) resultado líquido do exercício.

Isso é o teórico de como se fazer o DRE pode ser feito pelo encarregado tanto em meios como cadernos, quanto em aplicativos como o Excel. Todos com o mesmo fundamento, saber como estão os resultados da organização.

Na empresa JC LANCHONETE, sugerisse a aplicação deste meio, para viabilizar e contabilizar o que está sendo gasto, e o lucro obtido sobre as transações. Já que a proprietária não tem o conhecimento sobre estes meios e não fazer com que a empresa consiga atingir seu maior potencial. Sendo um de seus maiores problemas

o desconhecimento de quanto de lucro está sendo obtido por mês, pois há sim um grande valor de venda, mas depois que a um abatimento em relação as contas da organização, o lucro fica extremamente reduzido, isso acontece pelo fato da precificação dos produtos vendidos que tem uma margem de lucro extremamente baixa, fazendo com que tenha uma adoção da prática de vender sobre o giro dos produtos, pois a procura é grande, por isso vende-se muito bem.

Analisa-se também que com a falta do meio dito anteriormente, a compra de produtos desnecessários para o estoque deixando o muito lotado enquanto alguns itens de maior importância estão faltando em meio ao expediente, fazendo com que haja uma atribuição de seus clientes em relação aos serviços prestados, com isso a empresa volta a ter prejuízo.

Em relação ao problema de a proprietária não ter conhecimento de como gerir o estoque de sua empresa e por esta deficiência acarretar problemas como não saber o que entra e o que sai em seu estoque, o grupo opta por implementar um controle de estoque para resolver este processo, pois o erro acaba contribuindo negativamente para a empresa, fazendo com que se gaste mais em produtos que não sejam necessários para aquele determinado momento e um custo que poderia ser reduzido.

O controle de estoque é uma ferramenta que assim bem implementada, possibilita que a mesma possua controle de todo o fluxo de matéria-prima de seu estoque, evita perdas, desperdícios, ou seja prejuízos para sua empresa, pois controla a data de entrada de matéria-prima e a data das saídas, identificando os ingredientes próximos da data de vencimento e os que necessitam de reposição, resolvendo a perda de dinheiro nessa ocasião e não ficar sem matéria-prima em determinadas situações, no caso, principalmente aos finais de semana. Levando também em consideração que a proprietária não possui conhecimentos profundos na área e que a mesma não necessitaria de um software, também pelo tamanho de sua empresa até o presente momento e por nunca ter feito nada relacionado á isso anteriormente. Uma aplicação da gestão manual, em formato de planilha de Excel, se encaixaria com a realidade da empresa na qual ficaria responsável de informar o dia, mês, ano, data de validade, quantidade, valor unitário e a soma total do volume adquirido e referência ao seu fornecedor.

Qualquer que seja o método é fundamental a plena observância das rotinas em prática a fim de se evitar problemas de controle, com

consequências no inventário, que redundam em prejuízos para a empresa. Controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja numa indústria ou no comércio (VIANA, 2000).

Como pontos positivos da implementação dessa ferramenta no estoque da JC Lanchonete e Petiscaria, pode citar a possibilidade de programar promoções para queimar o estoque com os produtos próximos da data de vencimento e acabar servindo como uma forma de divulgar, atrair também um novo público para seu estabelecimento além de evitar perdas, garantiria um novo público. Além claro, de resolver um dos principais problemas da empresa, que impede a mesma de ter ainda mais lucratividade, ou seja, ter o controle e supervisão de sua mercadoria presente no estoque para não ter os mesmos erros e prejuízos, de perdas, desperdícios, faltas.

Para aplicar a ferramenta, não é tão complexo, basta adquirir o Pacote Office Microsoft 365 Personal no valor de R\$359,00, com direito a acesso de programas como Word, PowerPoint, Onedrive e o principal, responsável pelo controle de estoque, o Excel. Após aplicado diretamente no computador da proprietária a mesma deve aplicar em sua empresa demonstrando a entrada de produtos mas antes sendo realizado a contagem do que já está presente na empresa, logo após abastecer a empresa com as compras, a mesma deve solicitar a nota fiscal ao fornecedor, a qual terá a listagem de todos os produtos, valores e quantidades, que serão registrados nessa planilha de Excel, contendo o dia, mês, ano da entrada; prazo de validade; quantidade que foi repostada que se juntará ao total presente; valor e nome do fornecedor. De modo que caso apresente algum problema com a matéria-prima facilita com que a empresa tenha conhecimento mais rápido da situação, acionar o fornecedor correto sobre o produto de determinado período da semana, dia, mês.

Em relação a saída dos produtos, deve ser realizado a cada fechamento de caixa de um dia para o outro, além de registrar da mesma forma como: Dia, mês, ano da saída; quantidade de unidades que saíram do estoque; custo médio por unidade e a não ser que seja por vendas, notificar eventuais causas que fizeram com que saíssem esses produtos de seu estoque, para assim a proprietária Simone ter um conhecimento e se manter atualizada sobre a empresa e suas possíveis perdas, podendo ser controladas, desta forma e amenizadas.

Como alternativa para a falha em relação a quantidade insuficiente presente no estoque da lanchonete e a deficiência em comprar de forma incorreta, principalmente para suprir os aumentos de demanda e até mesmo se garantirem da melhor forma com seus clientes, de modo que tenha ingredientes o suficiente para atendê-los e não deixar faltar, vimos necessidade da mesma implementar um novo modelo de estoque em seu estabelecimento, o chamado estoque de segurança ou até mesmo estoque mínimo, caso o problema da mesma seja espaço, é um tipo de estoque ideal e que também quanto melhor calculado e organizado, atende da melhor maneira a demanda e a relação de espaço proposto, levando em consideração que a empresa trabalha com produtos perecíveis, o uso deste método contribui para organizar da melhor forma toda a mercadoria.

O estoque de segurança ou mínimo, como é popularmente chamado, se baseia pela quantidade mínima de produtos que deve ser mantida no estoque para evitar a falta dos mesmos e até perda das vendas. Com a utilização deste tipo de estoque não só corrige os erros da empresa de faltar ingredientes durante a demanda, como também impede que ocorra situações que comprometam às suas vendas como também atrasos na entrega, problemas para garantir matéria-prima com os fornecedores e a principal falha da lanchonete, demandas inesperadas. Desse modo, utilizando o estoque de segurança armazena-se uma quantidade extra de matéria-prima e impede a falha do estoque ou a falta do mesmo durante o período de reposição de mercadoria.

O estoque mínimo, também considerado como ponto de pedido é a quantidade de itens estocados a partir das quais são efetuados os pedidos de reposição. É um indicador que corresponde à quantidade mínima de mercadorias que precisam ser mantidas pela empresa a fim de evitar a falta ou o desabastecimento[...] (TÓFOLI, 2008).

Além de suas principais características e funções, apresenta benefícios para quem utiliza este tipo de estoque pois além de manter a empresa competitivamente forte, ajuda a calcular os prazos e a quantidade de produtos necessária no estoque, além de otimizar na questão do estoque, tempo e estratégias da empresa; mantém um giro de estoque saudável e eficiente e proporciona melhores condições para a aquisição de mais matéria-prima como também a queima dos produtos antes do prazo de validade; contribui para acertar o tempo de pedido, em que deve ser realizada uma nova arremessa com a quantidade correta e compreende para a proprietária comprar

a quantidade necessária de matéria-prima e economizar em relação ao que antes era comum pelas mercadorias em excesso.

Para a aplicação deste tipo de estoque e para chegar a um valor real da quantidade de mercadorias é necessário primeiro ter o entendimento sobre o tempo de entrega ou *lead time* em que é levado para que o produto seja recebido, no caso a maioria das matérias-primas a proprietária mesmo quem faz a transição até o estabelecimento, mas em relação aos que são recebidos pelos fornecedores é essencial que é melhor garantir um estoque de segurança no estoque em função de possíveis imprevistos; Calcular uma previsão de demanda, levando em consideração o tempo que os produtos possuem desde a sua chegada na empresa até serem utilizados para a venda, diversificando os produtos que necessitam ou não de um estoque de segurança maior e por último, o nível de serviço, estabelecendo entre os produtos uma nota de 0 a 100, conforme maior seja a nota, maior o nível de relevância do produto para atender o cliente, o que também contribui de uma forma diferente das outras, quais devem ter um estoque de segurança maior. “É praticamente impossível prever com exatidão a demanda futura, tornando-se necessário manter determinado nível de estoque, para assegurar disponibilidade de produtos (POZO, 2010)”.

Para calcular o estoque segurança após levando em consideração os produtos a serem calculados, temos a seguinte fórmula Estoque de Segurança = demanda média diária (sendo o número de vendas do determinado produto durante o dia) X tempo de entrega. Aplicando na realidade de empresa em relação ao produto mais relevante que são os lanches temos uma média de 150 lanches vendidos por dia, com o cálculo do hambúrguer durante a semana e no dia seguinte reabastecem em até dois dias depois, utilizamos $150 \times 2 = 300$ hamburgueres a serem estocados, de modo que possa acontecer algum imprevisto, essa quantidade supre a demanda e um possível aumento da mesma, além de levar em consideração os cuidados com os alimentos e prazos de validade, devido a congelar os produtos que gerariam em perdas de estoque.

CONCLUSÃO

O trabalho de conclusão de curso de Administração idealizado pela escola ETEC Professor Alfredo de Barros Santos, consistiu em um projeto onde foi realizada uma pesquisa de campo em uma lanchonete localizada no município de Aparecida – SP. A partir dessa pesquisa e com o estudo das diversas áreas da administração que são de suma importância para a saúde de uma empresa, foi possível analisar e identificar erros presentes no negócio e que poderiam desencadear algumas consequências prejudiciais em relação a saúde financeira da JC LANCHONETE. Diante deste cenário, o grupo de alunos buscou demonstrar maneiras viáveis para a aplicação dos conhecimentos obtidos ao longo do curso, de forma que pudesse influenciar positivamente nas tribulações que foram encontradas durante a elaboração do trabalho, em especial na gestão financeira da empresa.

A partir do desenvolvimento do primeiro capítulo foi possível uma maior compreensão da história da administração no Brasil e no Mundo, como ela surgiu e os caminhos percorridos até se tornar a que conhecemos atualmente. Com o andamento do projeto, esse entendimento contribuiu e facilitou para que fosse desenvolvido de uma forma mais prática e segura. Os conceitos e os tipos de teorias foram apresentados com o intuito de conceder base para as etapas seguintes do trabalho que necessitaram de um conhecimento maior desses setores da administração, que compõem uma parcela significativa em relação a importância da matéria.

No capítulo 2 mostra-se os problemas que a empresa enfrenta atualmente, sendo eles o ciclo operacional, pois a empresa não está atribuindo a importância necessária a eles, o que poderia auxiliar na análise e na projeção dos fluxos de caixa e em relação ao capital de giro, está trazendo diversas tribulações, e adversidades que prejudicam o negócio. Outra falha apresentada, era o desconhecimento da proprietária tem sobre o que entra e o que sai da empresa que por consequência, acaba que não ocorre a compressão do próprio negócio, dessa forma, prejudica o faturamento, pois não há conhecimento de lucro e prejuízo, sendo o principal problema, porque se vende muito, mas ao mesmo tempo se ganha muito pouco.

Nas propostas de solução que foram apresentadas no capítulo 3, mostrou como fazer o cálculo do ciclo operacional, tendo que somar o prazo na rotação dos estoques e do recebimento de vendas, com isso sendo aplicado na prática de maneira correta, teríamos um maior controle e uma vantagem em relação aos concorrentes na previsão de novas compras. A implantação do fluxo de caixa se mostrou interessante, pois é mais simples de se colocar em prática, sendo um sistema de registro de todas as entradas e saídas quando eles forem efetivamente pagas, demandando de decisões a curtos prazos. O DRE também se mostrou muito útil, pois além dos problemas citados anteriormente, ocorre também a compra de produtos desnecessários para o estoque deixando o muito lotado, enquanto alguns produtos de maior importância estão faltando.

Com isso conclui-se que a empresa é muito rentável, por se situar em uma cidade turística, ter uma boa localização e ter bastante procura por pessoas que são da cidade própria cidade, mas pela falta de conhecimento da proprietária, acabava que não se tinha os mesmos resultados positivos, pelo potencial do negócio, por ter como pensamento que vender seus produtos de forma barata é melhor para os ganhos.

REFERÊNCIAS:

- AZEVEDO, P. R. M. Modelos de regressão linear. Saber & Ciência, 1997.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 312 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 1999. 544 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração vol. II**. 6ª ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2002. 560 p.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977. 650 p.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Princípios da Administração: O essencial em Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Editora Manole Ltda, 2006. 456 p.
- COOK, John W.; WINKLE, Gary M. Auditoria: filosofia e técnica. São Paulo: Saraiva, 1983. 451 p.
- FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 12ª edição. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006. 639 p.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1990. 144 p.
- FREIRE, C. A. L. et. Al. Análise de modelos de regressão linear com aplicações. Campinas: Ed. Da UNICAMP, 1999
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. Ed. São Paulo: Prentice – Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público** / Philip Kotler, Eduardo L. Roberto; tradução de José Ricardo Azevedo e Elizabete Maria Braga. – Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MILONE, PAULO CÉSAR; LAGE, BEATRIZ HELENA GELAS. Propaganda e Economia para todos. São Paulo: Summus Editorial, 1994.
- REASE: Revista Ibero – Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo: REASE, 2021-
- SANTOS, R. V. dos. Planejamento do Preço de Venda. Caderno de Estudos, FIECAFI, v.9, n.15, p.60 – 74, São Paulo; janeiro/junho 1997.
- SAVIANI. Dermeval. **Educação Brasileira-Estrutura e Sistema**. 11ª ed. São Paulo: Autores Associados, 2012. 192 p.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 172 p.
- STORCK, Vera. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: 1983. 62 p.

TEITELBAUM, Silvio. **A Evolução das Teorias Organizacionais, O Homem como Foco**. 1997. 152 f. Faculdade De Economia (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves. **Teorias da Administração I** / Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro, Neiva de Araújo Marques. 3ª edição rev. ampli. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC: CAPES: UAB, 2014. 172 p.