



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**RENATO ZANIN JUNIOR**

**GESTÃO NAS EMPRESAS: UMA EXPERIÊNCIA  
NO INSTITUTO OFICINA DA MÚSICA**

**Assis  
2010**

**RENATO ZANIN JUNIOR**

**GESTÃO NAS EMPRESAS: UMA EXPERIÊNCIA  
NO INSTITUTO OFICINA DA MÚSICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis como requisito do Curso de Graduação.

Orientador: Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva  
Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicadas

ASSIS

2010

## FICHA CATALOGRÁFICA

ZANIN JUNIOR, Renato

Gestão nas Empresas: Uma experiência no Instituto Oficina da Música / FEMA –  
Fundação Educacional do Município de Assis – Assis, 2010.

137 p.

Orientador: Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1.Gestão. 2.Pequena Empresa. 3.Ferramenta Administrativa.

658:  
Biblioteca da FEMA

# **GESTÃO NAS EMPRESAS: UMA EXPERIÊNCIA NO INSTITUTO OFICINA DA MÚSICA**

**RENATO ZANIN JUNIOR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão organizadora:

Orientador: Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Analisadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Tânia Regina de Oliveira Machado

Assis

2010

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus Pais,  
amigos, sócios e melhores companheiros  
por toda a vida Renato Zanin e Rosana  
Maria Mariano Zanin

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Ms. Adm. João Carlos da Silva pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho e a todos os professores da FEMA – Fundação Educacional do Município de Assis pelo ensino científico e a motivação para me tornar uma verdadeiro profissional na área administrativa.

Aos colaboradores e alunos do Instituto Musical Oficina da Música, que são muitos e não caberiam todos aqui, amigos de turma do curso de Administração, aos meus amigos eternos Daniel, Juliano e Sérgio e Douglas que considero irmãos e a todos que colaboraram direta ou indiretamente, na execução deste trabalho

Aos familiares, Renato Zanin, Rosana Maria Mariano Zanin, Laís Mariano Zanin e outros pela paciência e ajuda dedicada a este trabalho.

É melhor tentar e falhar,  
que preocupar-se e ver a vida passar.  
É melhor tentar, ainda que em vão que sentar-se,  
fazendo nada até o final.  
Eu prefiro na chuva caminhar,  
que em dias frios em casa me esconder.  
Prefiro ser feliz embora louco,  
que em conformidade viver

Martin Luther King

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de demonstrar as principais técnicas e ferramentas administrativas, o uso da gestão nas pequenas empresas e os resultados alcançados a partir da administração como ciência. É apresentado um embasamento teórico dos conceitos e da administração, os papéis desempenhados pelo administrador e as funções administrativas. Para complementar é feito um estudo de caso onde é possível identificar a evolução da administração iniciada de maneira empírica e evoluída para uma administração com base em estudos científicos, onde, na medida em que a empresa se desenvolve ocorre a necessidade também de um aprimoramento na gestão e ferramentas utilizadas.

**Palavras-chave:** Gestão; Pequena Empresa; Ferramentas Administrativas.



## **ABSTRACT**

This paper aims to demonstrate the main techniques and administrative tools, the use of management in small firms and the results from the administration as a science. It presents a theoretical foundation of concepts and administration, the roles played by the administrator and administrative functions. To complement is done a case study where you can identify the changing administration initiated empirically and evolved for an administration based on scientific studies, where, as the company grows is also a need for improving the management and tools.

**Keywords:** Management, Small Business, Administrative Tools.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fachada da empresa em 20/12/2005.....	54
Figura 2 – Fachada da empresa em 15/08/2006.....	55
Figura 3 – Fachada da empresa em 30/08/2010.....	55
Figura 4 – Organograma do Instituto Oficina da Música.....	57
Figura 5 – Primeiro panfleto desenvolvido pela empresa.....	60
Figura 6 – Filipeta desenvolvida pela empresa em 10/07/2010.....	61
Figura 7 – Primeiro banner em lona desenvolvido pela empresa.....	61
Figura 8 – Banner desenvolvido pela empresa em 25/01/2010.....	62
Figura 9 – Home ou Página Inicial.....	63
Figura 10 – Enquete do site.....	64
Figura 11 – Atendimento on-line do site.....	64
Figura 12 – Conteúdo “A Escola” do site.....	65
Figura 13 – Conteúdo “Metodologia” do site.....	66
Figura 14 – Conteúdo “Professores” do site.....	67
Figura 15 – Conteúdo “Parceiros” do site.....	68
Figura 16 – Conteúdo “Contato” do site.....	69
Figura 17 – Conteúdo “Cursos Regulares” no site.....	70
Figura 18 – Conteúdo “Cursos de Apoio” do site.....	71
Figura 19 – Conteúdo “Eventos e Mídia” no site.....	72
Figura 20 – Conteúdo “Localização” do site.....	73
Figura 21 – Conteúdo “Estúdio” do site.....	74
Figura 22 – Conteúdo “Bandas” do site.....	75
Figura 23 – Conteúdo “Blog” do site.....	76
Figura 24 – Conteúdo “Galeria de fotos” do site.....	77
Figura 25 – Conteúdo “Vídeos” do site.....	78
Figura 26 – Conteúdo “Artigos e Matérias” do site.....	79
Figura 27 – Conteúdo “Downloads” do site.....	80
Figura 28 – Conteúdo “Fale Conosco” do Site.....	81
Figura 29 – Outdoor sobre mudança de endereço.....	82
Figura 30 – Cartão de Visita.....	83

Figura 31 – Divulgação da Bolsa de Estudos.....	84
Figura 32 – Divulgação da Promoção Mensalidade Grátis.....	84
Figura 33 – Cupom da Promoção Música nas Igrejas.....	85
Figura 34 – Cartaz da Promoção “Entre para este time você também” .....	86
Figura 35 – Cartaz da Parceria com a CRB Academia.....	87
Figura 36 – Cartaz da Parceria com revistas.....	87
Figura 37 – Modelo do cupom da parceria com escola de idiomas.....	88
Figura 38 – Matéria publicada no jornal Diário de Assis no dia 21//08/2008.....	89
Figura 39 – Perfil da empresa no Orkut.....	90
Figura 40 – Apresentação dos professores na Catedral de Assis.....	91
Figura 41 – Divulgação da Master Class.....	92
Figura 42 – Divulgação da Oficina de Luthieria.....	93
Figura 43 – Excursão para a Expomusic.....	94
Figura 44 – Divulgação da Festa Junina.....	95
Figura 45 – Apresentação dos professores em escolas de nível fundamental.....	96
Figura 46 – Noite da Pizza com os alunos.....	97
Figura 47 – Prática de banda com alunos.....	97
Figura 48 – Publicidade divulgada nas listas telefônicas.....	98
Figura 49 – Modelos de camisetas dos cursos.....	99
Figura 50 – Projeto Casa das Meninas.....	102
Figura 51 – Página inicial do Sistema.....	104
Figura 52 – Cadastro de Alunos.....	105
Figura 53 – Controle de Horário de Aulas.....	106
Figura 54 – Página de Consultas do Sistema.....	107
Figura 55 – Consulta a todos os alunos do sistema.....	108
Figura 56 – Consulta a alunos ativos x inativos do sistema.....	109
Figura 57 – Consulta a Aniversariantes no sistema.....	110
Figura 58 – Consulta a Todos os Professores no sistema.....	111
Figura 59 – Consulta a Aluno x Curso no sistema.....	112
Figura 60 – Consulta Professor x Curso.....	113
Figura 61 – Vencimento de mensalidades no sistema.....	115

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2. A ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
2.1 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO NO MUNDO .....	18
2.2 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL .....	24
2.3 ADMINISTRADOR, GESTOR, EMPREENDEDOR E EMPRESÁRIO... ..	26
2.4 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO .....	30
<b>3. AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>32</b>
3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	33
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	35
<b>3.2.1 Planejamento de Recursos Humanos .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2.2 Análise e Descrição de Cargos .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2.3 Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.4 Integração dos Colaboradores .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.5 Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.6 Remuneração, Incentivos e Benefícios .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.7 Higiene e Segurança no Trabalho.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.8 Treinamento e Desenvolvimento Pessoal.....</b>	<b>38</b>
3.3 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING .....	39
3.4 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO.....	40
3.5 AS EMPRESAS E SUAS CLASSIFICAÇÕES .....	41
3.6 O PAPEL DO ADMINISTRADOR.....	48
3.7 ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS .....	52
<b>4. ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO OFICINA DA MÚSICA .....</b>	<b>52</b>
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	52
4.2 O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA OFICINA DA MÚSICA .....	53
4.3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA .....	56
4.4 MISSÃO.....	56
4.5 VISÃO.....	57

4.6	VALORES.....	57
4.7	ORGANOGRAMA .....	57
4.8	CURSOS E SERVIÇOS .....	58
<b>4.8.1</b>	<b>Cursos Regulares.....</b>	<b>58</b>
<b>4.8.2</b>	<b>Cursos de Apoio.....</b>	<b>58</b>
<b>4.8.3</b>	<b>Estúdio para Ensaios.....</b>	<b>58</b>
4.9	FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS .....	59
<b>4.9.1</b>	<b>Ferramentas de Marketing.....</b>	<b>59</b>
4.9.1.1	Flyers, Filipetas, Panfleto .....	59
4.9.1.2	Banners em lona.....	61
4.9.1.3	Site .....	62
4.9.1.3.1	<i>Home ou Página Inicial.....</i>	63
4.9.1.3.2	<i>Pesquisa com os Internautas .....</i>	63
4.9.1.3.3	<i>Atendimento Online.....</i>	64
4.9.1.3.4	<i>A Escola.....</i>	65
4.9.1.3.5	<i>Metodologia.....</i>	66
4.9.1.3.6	<i>Professores.....</i>	67
4.9.1.3.7	<i>Parceiros.....</i>	68
4.9.1.3.8	<i>Contato.....</i>	69
4.9.1.3.9	<i>Cursos Regulares.....</i>	70
4.9.1.3.10	<i>Cursos de Apoio .....</i>	71
4.9.1.3.11	<i>Eventos e Mídia.....</i>	72
4.9.1.3.12	<i>Localização.....</i>	73
4.9.1.3.13	<i>Estúdio .....</i>	74
4.9.1.3.14	<i>Bandas .....</i>	75
4.9.1.3.15	<i>Blog.....</i>	76
4.9.1.3.16	<i>Galeria de Fotos .....</i>	77
4.9.1.3.17	<i>Vídeos .....</i>	78
4.9.1.3.18	<i>Artigos e Matérias.....</i>	79
4.9.1.3.19	<i>Downloads.....</i>	80
4.9.1.3.20	<i>Fale Conosco.....</i>	81
4.9.1.4	Outdoor .....	81

4.9.1.5	Cartão de Visita .....	83
4.9.1.6	Promoções e Parcerias .....	83
4.9.1.6.1	<i>Bolsa de Estudos</i> .....	83
4.9.1.6.2	<i>Mensalidade Grátis</i> .....	84
4.9.1.6.3	<i>Música nas Igrejas</i> .....	85
4.9.1.6.4	<i>Entre para este Time você também</i> .....	86
4.9.1.6.5	<i>Parceria Academia CRB</i> .....	86
4.9.1.6.6	<i>Parceria Revista Modern Drummer e Guitar Player</i> .....	87
4.9.1.6.7	<i>Parceria com Escolas de Idiomas FISK, CNA e PBF</i> .....	88
4.9.1.7	Jornal.....	89
4.9.1.8	Redes Sociais .....	90
4.9.1.9	Eventos .....	90
4.9.1.9.1	<i>Apresentação na Catedral de Assis</i> .....	91
4.9.1.9.2	<i>Master Class</i> .....	92
4.9.1.9.3	<i>Oficina de Luthieria</i> .....	92
4.9.1.9.4	<i>Excursão para a feira de música Expomusic</i> .....	93
4.9.1.9.5	<i>Festa Junina</i> .....	94
4.9.1.9.6	<i>Apresentação em Escolas de Ensino Médio e Fundamental</i> .....	95
4.9.1.9.7	<i>Pizzada com os alunos</i> .....	96
4.9.1.9.8	<i>Prática de Banda</i> .....	97
4.9.1.10	Listas Telefônicas.....	98
4.9.1.11	Camisetas.....	98
4.9.1.12	Vendedores Externos .....	99
<b>4.9.2</b>	<b>Ferramentas de Recursos Humanos</b> .....	<b>100</b>
4.9.2.1	Recrutamento e Seleção de Colaboradores .....	100
4.9.2.2	Pesquisa de Clima Organizacional.....	100
4.9.2.3	Integração dos Colaboradores .....	101
4.9.2.4	Treinamento e Desenvolvimento .....	101
4.9.2.5	Controle de Pagamento a Colaboradores .....	101
4.9.2.6	Projeto Social Casa das Meninas .....	101
<b>4.9.3</b>	<b>Ferramentas de Controle Financeiro</b> .....	<b>102</b>
4.9.3.1	Fluxo de Caixa Diário.....	103
4.9.3.2	Demonstrativo Mensal .....	103

4.9.3.3	Controle de Estoque .....	103
<b>4.9.4</b>	<b>Ferramentas de Sistema da Informação .....</b>	<b>104</b>
4.9.4.1	Cadastro de Alunos e Professores .....	105
4.9.4.2	Controle de Horário de Aulas .....	106
4.9.4.3	Consultas .....	107
4.9.4.3.1	<i>Consultas a Todos os Alunos.....</i>	<i>108</i>
4.9.4.3.2	<i>Consultas a Alunos Ativos X Inativos.....</i>	<i>109</i>
4.9.4.3.3	<i>Consultas a Aniversariantes .....</i>	<i>110</i>
4.9.4.3.4	<i>Consultas a Todos os Professores.....</i>	<i>111</i>
4.9.4.3.5	<i>Consultas a Alunos x Curso.....</i>	<i>112</i>
4.9.4.3.6	<i>Consultas a Professor x Curso.....</i>	<i>113</i>
4.9.4.4	Caixa.....	114
4.9.4.5	Mala Direta .....	114
4.9.4.6	Vencimentos.....	114
4.9.4.7	Novo Curso.....	115
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE A - FICHA DE INSCRIÇÃO BOLSA DE ESTUDOS .....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE B – REGIMENTO DOS BOLSISTAS 2010 .....</b>	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE C – REGULAMENTO DA PROMOÇÃO MENSALIDADE GRÁTIS.....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE D – CARTA PROMOÇÃO MÚSICA NAS IGREJAS.....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE E – MATERIAL VENDEDOR EXTERNO (FICHA).....</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>125</b>
	<b>APÊNDICE G – RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE H – FLUXO DE CAIXA DIÁRIO .....</b>	<b>134</b>
	<b>APÊNDICE I – DEMONSTRATIVO FINANCEIRO MENSAL .....</b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE J – CONTROLE DE ESTOQUE .....</b>	<b>136</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade demonstrar sua aplicabilidade em um ambiente comercial, e descrever a experiência no Instituto Oficina da Música, no período de Dezembro de 2008 à Novembro de 2010. Desta forma, surgiu o interesse em abordar o uso das ferramentas de gestão administrativa, utilizando as teorias do curso de administração na prática da gestão do negócio. Estamos vivendo uma nova realidade de mercado, dirigida pelos nossos clientes que exigem qualidade nos serviços prestados. Neste novo cenário a ferramenta de gestão é fundamental para diferenciar-se dos concorrentes. Assim sendo, significa dizer, que o modelo utilizado deve estar condizente com o todo da empresa, ou seja, a qualidade no atendimento, nos serviços e a satisfação do colaborador que conseqüentemente será revertida em benefícios para os clientes. Portanto, pretende-se mostrar como utilizar de forma adequada e correta as ferramentas propostas para obtenção do sucesso. Por meio de investigação e observação de um caso concreto o trabalho mostra como são aplicadas as ferramentas administrativas e o uso da gestão em uma pequena empresa.

O trabalho esta dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho. O capítulo dois aborda os conceitos da administração e as teorias administrativas, a definição de administração como arte e ciência. No terceiro capítulo específico as principais funções administrativas, algumas ferramentas, o papel do administrador e o conceito de tamanho das organizações. No capítulo quatro é apresentado um estudo de caso na escola Oficina da Música onde foram aplicadas técnicas administrativas a partir do estudo da administração e o quinto capítulo a conclusão do trabalho.



## 2. A ADMINISTRAÇÃO

Administrar é um termo amplo e que nos leva a interpretações infinitas, o significado da palavra e a área na qual este ramo de serviço se enquadra sempre vira controvérsia entre diversos autores. Segundo Chiavenato (1994, p.3):

A palavra administração tem sua origem no latim (*ad*, direção para, tendência, *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação: significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro e seu significado original implica subordinação e serviço. Em sua origem, de um serviço que se presta a outro.

Muitos ainda discutem a área na qual a administração atual, se ela esta no campo das ciências exatas, humanas ou sociais. Para muitos administrar pode ser considerado uma arte já que envolve muitas situações onde há necessidade de improvisação como na no campo artístico. Como a questão da administração ser Arte ou Ciência ainda perdura sobre nossas mentes é necessário conhecer o significado real dessas duas situações. Segundo Masiero (1996, p.12):

**Ciência:** Conhecimento. Saber que se adquire pela investigação, leitura, meditação, instrução, erudição e sabedoria. Conjunto organizado de conhecimentos relativos a determinado objeto, especialmente os obtidos mediante observação, a experiência dos fatos e um método próprio. Soma dos conhecimentos práticos, que servem a um determinado fim. A soma dos conhecimentos humanos considerados em conjunto.

Nesse aspecto descrito pelo autor relacionamos o campo da administração científica baseada em estudos, instrução e também os chamados “cases” onde a experiência na área possibilita a observação e conclusão de atos administrativos. Dessa forma

temos a instrução aplicada ao estudo da administração. Ainda segundo Masiero (1996, p.12) a definição de Arte é dada como:

**Arte:** Capacidade que tem o homem de por em prática uma idéia, valendo da faculdade de se dominar a matéria. A utilização de tal capacidade, com vista a um resultado que pode ser obtido por meios diferentes. Atividade que supõe a criação de sensações ou de estados de espírito de caráter estético carregados de vivência pessoal, podendo suscitar em outrem o desejo de prolongamento ou renovação. A capacidade criadora do artista de expressar ou transmitir tais sensações ou sentimentos.

No campo artístico temos a co-relação com a administração empírica, aquela que mais se aproxima do empreendedorismo, onde o administrador através da sensibilidade e experiências tira conclusões e toma decisões diárias utilizando-se dos mesmos métodos dos artistas, o improvisado e a criação, baseada em fatos e vivências do dia-a-dia.

Para o conceito de Administração segundo Masiero (1996, p.12) temos:

**Administração:** Ação de administrar. Gestão de negócios públicos ou particulares. Governo, regência. Conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. Prática desses princípios, normas e funções. Função de administrador, gestão, gerência. Pessoal que administra; direção.

No que toca à ciência, ela só adquiriu prestígio nos últimos quatro séculos, Até então, toda a verdade era a verdade moral, a verdade religiosa. Um dos grandes pensadores a contestar a verdade moral, os dogmas religiosos foi Kant, que pensava ser a verdade um resultado da razão. Ele pensava a verdade como resultado de um processo dogmático da convicção intelectual das pessoas e não como resultado divino, como queria a Igreja.

Como vemos a administração tomada como ciência é recente e teve seu início baseado no modo empírico e na evolução do mesmo, de métodos que no início eram baseados somente nas experimentações, sensibilidades e até mesmo no campo da “fé”, onde se tinha uma idéia e acreditava que ela era ou iria ser correta.

A compreensão do conceito e o papel que a administração desempenha nas organizações e na sociedade nos ajuda a compreender sua funcionalidade e significado. Para Maximiano (2000, p. 25):

A administração é processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos. Para melhor aproveitar o estudo da administração, você precisa pensar em situações práticas em que haja pessoas utilizando recursos para produzir bens e serviços. Pense em organizações próximas, como padarias, supermercados, a prefeitura de sua cidade, e outras, com as quais você tem contato direto. Pense também em organizações distantes, mas que tem influência sobre sua vida: a rede de televisão a cujos programas você assiste, as empresas que fabricam os produtos que você usa (como roupas e automóveis) e as companhias fornecedoras de serviços, como telefone, água e esgoto, e energia elétrica.

Para Maximiano a administração se dá no campo prático e seu papel é visto desenvolvido dentro de organizações sociais, públicas ou particulares, dessa forma podemos enxergar e aplicar conceitos e os recursos oferecidos pela área.

## 2.1 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO NO MUNDO

A administração iniciou sua história num tempo remoto, aproximadamente no ano 5.000 a.C, na Suméria, onde os antigos sumerianos buscavam um aprimoramento na maneira de resolver seus problemas práticos, exercendo assim a arte de administrar. Logo após no Egito Antigo, Ptolomeu desenvolveu um sistema econômico planejado que se operacionalizou com uma administração pública sistemática e organizada. Depois disso, na China de 500 a.C, houve a necessidade de adotar um organizado sistema de governo para o império chinês, houve a partir de uma constituição a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração. Além disso, outras organizações históricas apontam o início da administração. Na época dos senhores feudais a forma como a sociedade feudal

era composta e organizada reformam essas teorias. Ainda na idade média a igreja católica destacava-se como um sistema administrativo nato, mesmo nascido de um sistema empírico de conhecimento. Os mercantilistas ou fisiocratas franceses já valorizavam a riqueza física e o Estado, que paralelamente a reformas fiscais preconizavam uma administração sistemática.

Historicamente na evolução da Administração duas instituições se destacaram como fontes de surgimento e base: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. A instituição da Igreja Católica é considerada a organização formal mais eficiente do ocidente. Aonde, através dos séculos veio mostrando e provando a força de atração de seus objetivos, a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, influenciando e espalhando-se por todo o mundo, além de exercer influência, especialmente sobre o comportamento de seus fiéis.

Através da evolução da ordem dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII nasceram às organizações militares onde até os tempos modernos possuem uma hierarquia de poder e organização rígida a partir de práticas administrativas comuns a empresas das atualidades. Táticas e estratégias de guerra ainda hoje são utilizadas por organizações para manter-se competitivas no mercado global. Os generais de guerra podem ser considerado os empresários atuais, a disputa pelo poder uma disputa por mercado e os inimigos são os concorrentes.

A Revolução Industrial foi considerada o fenômeno que iniciou o aparecimento e evolução da moderna administração, ocorreu no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX. Com seu início na Inglaterra e a invenção das máquinas a vapor no processo de produção ocorreu uma dissipação da industrialização que se alastrou brevemente pela Europa e Estados Unidos. Após a Revolução Industrial o mundo já não era mais o mesmo e daí que surge como resposta a estas ações a moderna administração. Através do acelerado crescimento e desorganização das empresas há a necessidade de uma administração eficaz. A necessidade de maior eficiência e produtividade frente à maior concorrência e competição de mercado também colaborou para este surgimento. Difícil imaginar até que ponto tinha-se a idéia de

administração na época, com os termos, ferramentas e processos conhecidos hoje em dia.

A partir da Revolução Industrial surgiram grandes nomes da Administração que contribuíram para a chamada Teoria da Administração, entre eles podemos destacar Frederick W. Taylor, engenheiro americano, apresentando os princípios da Administração Científica e o estudo da Administração como Ciência; Henri Fayol, francês conhecido como o pai da Teoria Clássica, que defendia princípios semelhantes aos de Taylor na Europa; Elton George Mayo, o criador da Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos e mais recentemente, com novas idéias, com o nome de Teoria do Comportamento Organizacional; Max Weber que teve início com a Teoria da Burocracia de, que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins), para que se obtenha o máximo de eficiência. Estes são os pilares da Teoria Geral da Administração. Não podemos descartar também diversos outros autores que migraram ou desencadearam desses quatro grandes nomes, nem menosprezar sua importância.

Segundo Chiavenato (1994, p.4) os passos gradativos da teoria da administração são expostos da seguinte forma:

A Teoria da Administração é, em certos aspectos, uma decorrência da Teoria das Organizações (T.O.), um meio de operacionalizar conceitos e ideologias a respeito das organizações. Enquanto a T.O. trata do estudo e análise das organizações humanas, a Teoria da Administração (T.A.) trata do estudo da administração das organizações em geral e das empresas em particular. A T.A. é uma teoria em crescente expansão e gradativamente abrangente. Começou como uma teoria de sistema fechado, preocupada inicialmente com alguns poucos aspectos e variáveis situados dentro da organização e voltada exclusivamente para os problemas mais concretos e imediatos do ponto de vista de sua aplicação e foi paulatinamente expandindo e ampliando o seu objeto de estudo. Aliás, essa expansão e ampliação não se apresentam de maneira uniforme, mas variando enormemente de acordo com as escolas e teorias administrativas, e de acordo com os aspectos e variáveis que cada uma delas considerou relevantes na sua época para fundamentar as suas conclusões ou para solucionar os problemas então mais importantes com que se defrontavam.

Como visto a administração evoluiu de um sistema fechado onde era visado apenas à produção e resultados, onde era desconsiderada a interferência de aspectos humanos e do ambiente externo/interno. No começo a administração resolvia apenas problemas concretos e imediatos sem planejamento ou estratégias de evolução e acompanhamento. Ainda segundo Chiavenato (1994, p.4) sobre o nascimento da Teoria da Administração:

A T.A. nasceu a partir da preocupação inicial de alguns engenheiros americanos em racionalizar e metodizar as tarefas em nível operário e melhorar a eficiência do processo produtivo. Rapidamente se verificou que a eficiência dos operários e das suas máquinas e linhas de montagem não resolviam todos os problemas múltiplos e complexos da empresa como uma totalidade; tornava-se necessário um estudo mais amplo da estrutura organizacional da empresa em termos globais. Assim, a inicial *ênfase sobre as tarefas* foi deslocada para a *ênfase na estrutura organizacional*.

Com o passar do tempo e a percepção do quão mecanicista a administração era, nasceu à necessidade da ênfase com uma visão sobre os aspectos humanos e pessoais refletindo diretamente na produção e qualidade dos produtos/serviços, onde Chiavenato (1994, p.4-5) afirma que:

Porém, com o passar do tempo, estas duas abordagens revelaram-se extremamente rígidas e mecanicistas, além de parcialistas por apenas se preocuparem com os aspectos formais da organização empresarial. A *ênfase sobre as pessoas* surgiu logo depois com a profunda tentativa de humanizar e democratizar as práticas administrativas da época. Todavia, o exagero e o parcialismo iniciais valeram-lhe severas críticas e um certo descrédito, fazendo com que esta abordagem centrada nas pessoas passasse por profunda reformulação e autocrítica. Com o advento da *Teoria dos Sistemas* e sua incorporação à T.A., surge a *ênfase no ambiente*, e a partir daí as empresas passam a ser analisadas como sistemas abertos em contínuo intercâmbio com o ambiente que as circunda. A interdependência entre empresas e seus respectivos ambientes foi pujantemente realçada a ponto de se falar em um "*imperativo ambiental*": o ambiente tomado como uma variável independente e a estrutura organizacional da empresa tomada como uma variável dependente. Mais adiante surge a *ênfase na tecnologia* a partir das conclusões de algumas pesquisas, que detectaram o tremendo impacto que a tecnologia utilizada pela empresa provoca em uma estrutura organizacional, levando à convicção de que haveria um "*imperativo tecnológico*", ou seja, a influência da tecnologia como determinante da estrutura e do comportamento organizacional das empresas.

Como mostrado na citação acima, após o período de ênfases nas pessoas e relações, consideradas exagerado na época, a teoria da administração rumou para uma maior interação com o ambiente externo e interno da organização, promovendo um melhor aproveitamento dos aspectos que envolvem essas duas situações. Com a evolução desse sistema de ambiente aparece a evolução tecnológica acompanhado de novos métodos e da globalização, onde é possível a troca de informações, produtos e serviços num tempo muito menor que no começo. Com o imperativo tecnológico surgem também os primeiros passos da administração moderna, as técnicas e ferramentas que perduram até os dias atuais. É a partir dessas diferentes abordagens que surgem os passos gradativos da teoria da administração em destino ao conceito moderno da Administração.

Temos então a partir de cinco ênfases os principais componentes no estudo da administração de empresas onde Chiavenato (1994, p. 24) resumidamente descreve como as Principais Teorias Administrativas e seus Principais Enfoques:

Hoje em dia, a T.A. estuda a administração das empresas e demais tipos de organização do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais, cada qual objeto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da teoria administrativa. As cinco variáveis básicas – *tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente* – constituem os principais componentes no estudo da administração de empresas. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes. Modificações em um provocam modificações em maior ou menor grau nos demais. O comportamento do conjunto desses componentes é diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente.

Na realidade, a adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da administração. Em nível de uma subunidade especializada (por exemplo, um departamento, uma divisão, uma seção), algumas dessas variáveis podem assumir papel preponderante.

As ênfases da administração buscam se interagir na prática para se completarem e atenderem as exigências da administração atual. No estudo da administração essas ênfases são estudadas de forma separada por períodos e seus principais enfoques. Para Chiavenato (1994, p. 25) a divisão das ênfases, as teorias e seus principais enfoques pode ser feita da seguinte forma:

<b>ÊNFASE</b>	<b>TEORIAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>PRINCIPAIS ENFOQUES</b>
nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional
na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal Princípios Gerais da Administração Funções do Administrador
	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática Racionalidade Organizacional
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal Análise Intra-Organizacional e Análise Inter-organizacional
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal Motivação, Liderança, Comunicações e Dinâmica de Grupo
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração Teoria das Decisões Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança na Organizacional Planejada Abordagem do Sistema Aberto
no Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria Neo-estruturalista	Análise Intra-organizacional e Análise Ambiental Abordagem do Sistema Aberto
	Teoria da Contingência	Análise Ambiental (Imperativo Ambiental) Abordagem do Sistema Aberto
na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico)

**Tabela 1 - As Principais Teorias Administrativas E Seus Principais Enfoques  
(In: Chiavenato 1994, p. 25)**



As várias teorias da administração nos fazem pensar qual seria o melhor modelo para se aplicar a uma determinada situação. Em certos casos não existe apenas uma teoria para se aplicar, mas sim uma compilação de várias teorias, ou aspectos de uma que não são apresentadas por outras. Tudo depende da situação e de uma análise do ambiente. Para Maximiano (2000, p.41) essa idéia da melhor teoria ou melhor enfoque se dá da seguinte forma:

*Algumas teorias procuram oferecer soluções universais para todos os problemas ou situações. Segundo Peter Drucker, era essa a proposta dos primeiros autores da administração e dos primeiros grandes empresários da moderna era industrial, pessoas como Henry Ford, Henri Fayol Frederick Taylor e Werner Von Siemens. Eles definiram técnicas e estruturas que deveriam funcionar em todos os casos. Outras teorias oferecem aos administradores a possibilidade de escolher entre modelos de gestão ou estilos, cada um apropriado para a situação. À medida que a administração amadurece, a pesquisa mostra, repetidamente, que muitas idéias são úteis em determinadas situações, mas não em outras. Algumas teorias servem para determinados gerentes, mas não para outros. Isso fez surgir uma escola de pensamento chamado de teoria da situação ou teoria situacional (contingency theory). A teoria situacional estabelece que não há maneira de administrar que seja melhor que outra. A solução "melhor" depende do ambiente da organização, de sua tecnologia e de vários outros fatores. Em resumo, depende da situação. Assim, a teoria da situação procura auxiliar os administradores a decidir qual é a melhor maneira de enfrentar cada situação.*

Segundo a visão do autor a teoria situacional não determina uma teoria que seja melhor ou ainda afirma que as junções de todas as teorias sejam a melhor solução. Para a teoria da situação cada momento exige uma análise de ambiente e da decisão a ser tomada, fazendo com que cada situação classifique uma teoria como maior ou menor eficaz que outra.

## 2.2 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

A história da administração no Brasil começou em 1931, após a fundação do INSTITUTO DA ORGANIZAÇÃO REGIONAL DO TRABALHO - IDORT, pelo Prof. Roberto Mange, suíço naturalizado, na sua direção técnica.

O Departamento Administrativo do Serviço Público, conhecido até hoje pela sigla DASP, foi fundado pelo Dr. Luiz Simões Lopes no mesmo ano do IDORT. Foi criada então por este órgão a Escola de Serviço Público, onde enviava técnicos de administração aos USA com o objetivo de realizar cursos de aperfeiçoamento, com defesa de tese. As ações e o conhecimento trazidos por estes especialistas no retorno ao país, fez com que se tornassem os pioneiros da Administração no Brasil. Sob orientação do Dr. Luiz S Lopes, novamente, em 1944, foi criada a FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, que também se tornou mantenedora da EASP- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, onde, juntamente com o DASP, foi criado o cargo exclusivo de Técnico em Administração, hoje profissão conhecida como o Administrador.

Com o desenvolvimento e aparecimento de novos profissionais houve a necessidade de formalizar e institucionalizar a profissão de administrador, para proteger o mercado e defender a sociedade de pessoas inabilitadas para aquela função. A preparação para o mesmo começa então a partir de órgãos especializados para a instrução na formação desses novos profissionais.

Para *Nelson Batista de Sousa*, História da Administração no Brasil disponível em [http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_9660/artigo\\_sobre\\_historia\\_da\\_administracao\\_no\\_brasil.](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_9660/artigo_sobre_historia_da_administracao_no_brasil.), Acesso em 04 ago. 2010, sobre a institucionalização da profissão:

Institucionalizar uma profissão não era tarefa fácil e a estratégia adotada deveria consistir na fundação da ABTA – Associação Brasileira de Técnicos de Administração, em 19-11-1960, que tinha como símbolo o hexágono. A entidade recém criada começou a desenvolver esforços com vistas à preparação de um projeto de lei que institucionalizasse a profissão de Administração. É justo salientar que houve inestimável colaboração do Prof. Alberto Guerreiro Ramos, Técnico em Administração das DASP, na época DEPUTADO FEDERAL, na aprovação do projeto, ele foi apoiado pela ABTA na luta pela sanção presidencial, já que, à reação de poderosas forças contrárias, pediam pelo veto. Com o importante apoio do Diretor Geral do DASP, a lei n<sup>o</sup> 4769, que foi sancionada em 09-09-1965, pelo presidente da República na época, Humberto de Alencar Castelo Branco. Para sua implantação dessa Lei, o Ministério do Trabalho nomeou uma Junta Federal presidida por Ibany da Cunha Ribeiro, aliada à ABTA, presidida por A Nogueira de Faria, que forneceu sua estrutura e seus recursos materiais e humanos, implantando assim os Conselhos Regionais de Minas Gerais, Ceará, Pernambuco e Bahia. Entre aqueles que exerceram o cargo de Técnico de Administração no DASP, além dos acima citados podemos ainda mencionar, Celso Furtado e Belmiro Siqueira. Este último ocupou

vários cargos naquela repartição pública, dentre eles o de Diretor Geral em 1967 e 1968.

Com a denominação de Técnicos de Administração, os profissionais de administração de empresas na época sentiam que transmitia uma conotação de formação escolar de nível médio. Mais de 2 anos após a publicação dessa Lei, ela foi regulamentada através do Decreto 61.934 de 22-09-1967. Após esse período criado então, o órgão responsável pela disciplina e fiscalização do exercício profissional: CFTA, com a missão de trabalhar pela afirmação da existência e fixação da profissão de Administrador de Empresas no macro sistema sócio, jurídico econômico nacional.

Começaram a ser criados Conselhos Regionais nas diversas capitais do país, que hoje compõem o Sistema CFA/CRA's, com a finalidade de difundir e consolidar a missão do órgão maior CFTA da categoria, com abrangência e autonomia nas diversas regiões do país.

Por força da lei Federal de n.º 735, de 13-06-1985, foi mudada a denominação de Técnico de Administração para ADMINISTRADOR, após uma vibrante campanha em 1983, coordenada pelo CRA-SP que levou reivindicações ao Ministério do Trabalho, de todas as instituições do país ligadas ao campo administrativo, universidades, faculdades, associações profissionais, sindicatos, além de milhares de profissionais e apoio de centena de Câmaras Municipais.

Podemos perceber a luta pela regularização e valorização da profissão de administrador no país, onde passou por diversas fases até se desenvolver e chegar aos patamares de regulamentação e reconhecimento dos dias atuais.

### 2.3 ADMINISTRADOR, GESTOR, EMPREENDEDOR E EMPRESÁRIO.

O administrador, gestor, empreendedor e empresário estão ligados ao ramo de atividades, suas atitudes e responsabilidades, porém são atribuídas características específicas a cada um deles. Segundo Dra. Sandra Regina da Luz Inacio, A Diferença entre Administrador, Gestor, Empreendedor e Empresário, disponível em <http://ogestor.wordpress.com/2009/08/23/a-diferenca-entre-administrador-gestor-empendedor-e-empresario/>, Acesso em 21 jul., a definição de Administração e Administrador é dada como:

*Seu objetivo principal ao desenvolver seu trabalho é a eficiência organizacional. Sua grande contribuição é a visão abrangente da organização e a definição de seis funções básicas:*

- 1- Função técnica – que hoje é muito conhecida como área de produção, relaciona-se com aspectos de produção de bens e serviços.*
- 2- Função Comercial – denominada nos dias de hoje função de marketing, relaciona-se com a compra, venda e permuta dos bens produzidos e consumidos pela empresa. Notem que a função de compra está incluída nessa função.*
- 3- Função Financeira – ainda hoje mantendo essa mesma denominação, relaciona-se com a busca e gerenciamento dos recursos financeiros utilizados pela empresa.*
- 4- Função Segurança – que nos dias de hoje está inserida na área de Recursos Humanos, tinha por atividade assegurar os bens das empresas e as pessoas envolvidas com a empresa ( acidente de trabalho).*
- 5- Função Contábil – hoje essa função não constitui propriamente uma área dentro da empresa, mas uma atividade. Como hoje, na época a função também consistia em registrar as contas efetuadas, elaborar balanço e estatísticas.*
- 6- Função administrativa – também hoje constitui uma atividade atribuída a todas as áreas da empresa, tem o caráter de coordenação das demais áreas. Fayol considerava essa atividade de integração da cúpula das demais funções.*

*Apesar de algumas diferenças de conceitos na visão da empresa como um todo, segundo Fayol, devemos admitir que nos dias de hoje pouca alteração houve nessa concepção. Há autores contemporâneos que ainda exploram essas idéias, ampliando-as com informações do ambiente externo, que na época eram desconhecidas.*

O administrador tem sua função distribuída entre outras funções essenciais proporcionalmente entre a cabeça e os membros do corpo social da empresa. Facilitado o entendimento da composição dessas funções, nos dias atuais denominamos processo administrativo e segundo a definição de Fayol os atos administrativos são dados e divididos como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, tornando assim de uma certa forma a administração um ato mais operacional.

A gestão das organizações e o gestor muitas vezes se confundem com o termo administrar, segundo a definição de Dra. Sandra Regina da Luz Inacio, A Diferença entre Administrador, Gestor, Empreendedor e Empresário, disponível em <http://ogestor.wordpress.com/2009/08/23/a-diferenca-entre-administrador-gestor-empreendedor-e-empresario/>, Acesso em 21 jul., para o termo gestão e gestor temos:

*O gestor detalha mais o funcionamento das estruturas adotadas e foca organizações que estão envolvidas em mercados que exigem alta velocidade na tomada de decisões e flexibilidade para reorganizar e atender as solicitações tanto internas como externas. A partir desse ponto passa a discorrer das necessidades que as organizações demandam tais como, diversidade, velocidade de mudança, interdependência entre as unidades funcionais, as conexões de internet e a velocidade do ciclo do produto. Essas necessidades resultam da evolução do mercado onde aparece também a migração do poder para as mãos do consumidor e a inter-relação com a evolução tecnológica. No caso da tecnologia, o autor mostra que no passado recente vários pontos de contato eram feitos com o cliente, mas de forma independente, utilizando sistemas de informação ou mesmo regras de atendimento sem uma inter-coordenação entre os recursos. O Gestor mostra os benefícios, como também os custos dos processos laterais, e entre eles está à coordenação remota.*

Segundo a citação acima, a gestão engloba o envolvimento direto com o cliente e as decisões em cima da situação, o processo da gestão é mais intelectual do frente ao da administração envolvendo análises de ambientes e flexibilidade situacional.

Uma definição interessante de Dra. Sandra Regina da Luz Inacio, A Diferença entre Administrador, Gestor, Empreendedor e Empresário, disponível em: <http://ogestor.wordpress.com/2009/08/23/a-diferenca-entre-administrador-gestor-empreendedor-e-empresario/>, Acesso em 21 jul., a definição de Empreendedor e Empreendedorismo é dada da seguinte forma:

*Não podemos considerar empreendedora apenas aquela pessoa que tem um negócio próprio. Um atleta, um artista, um funcionário dentro da sua área, pode empreender e conseguir realizar mais do que a maioria das pessoas. Os intrapreneurs (empreendedores internos) fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa. O custo de se perder talentos empreendedores é maior que o da simples perda de um técnico qualificado ou de um elemento eficaz de uma área administrativa específica. Uma pesquisa feita pela ONU – Organização das Nações Unidas levantou e agrupou algumas características que fazem a diferença entre uma pessoa empreendedora e uma que não possui este perfil. Com base nestas informações e reunindo técnicas dos melhores programas mundiais neste assunto. Pesquisas como a da ONU demonstram que as diferenças estão no comportamento, não importando em que área as pessoas estão atuando. O intra-empreendedor já é um realizador, mas algumas falhas comportamentais limitam a capacidade de realização dele. Dentro de um programa de desenvolvimento intra-empreendedor, estas falhas são diagnosticadas e trabalhadas.*

O empreendedorismo, portanto não se torna completamente possível de instrução teórica, ele se trata de um comportamento empírico que pode ser treinado e aprimorado por qualquer tipo de profissional, no entanto, para que se possa desenvolver um espírito empreendedor faz-se necessário que a pessoa tenha aspectos de sua personalidade que compatíveis com esse perfil. Os profissionais empreendedores apresentam os aspectos de verdadeiros agentes de mudança nas empresas, tornando-se extremamente importante no desenvolvimento do mercado global. A visão da empresa por parte dos colaboradores como donos de um negócio se faz também muito importante. A visão e postura como o dono de um negócio apresenta-se como chave para o sucesso de uma organização. O respeito de cada colaborador como se fosse dono de seu pequeno negócio, dentro de uma grande organização. Portanto o intra-empreendedorismo é muito importante para isso, trazendo uma atitude pró-ativa por meio dos colaboradores.

Ainda sob a ótica de Dra. Sandra Regina da Luz Inácio, A Diferença entre Administrador, Gestor, Empreendedor e Empresário, disponível em <http://ogestor.wordpress.com/2009/08/23/a-diferenca-entre-administrador-gestor-empreendedor-e-empresario/>, Acesso em 21 jul., algumas características que diferenciam os profissionais empreendedores são:

*a) Tem visão sistêmica: não tem olhos apenas para o seu departamento, mas consegue visualizar a companhia como um todo. • Atribui significado pessoal a tudo o que faz: tanto pelo trabalho como pela empresa onde atua. Isso inclui acreditar no negócio e ter a sensação de que a experiência está valendo a pena.*

*b) Tem capacidade de implementar as idéias: implanta projetos com começo, meio e fim. Não basta ser um poço de idéias, é preciso implementá-las. • É persistente: faz de tudo para que os projetos e negócios dêem certo. Tem capacidade de encontrar saídas para obstáculos que apareçam.*

*c) É pró-ativo e se antecipa ao futuro: Faz as coisas antes mesmo de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias. Consegue antecipar a necessidade e vai além do pré-estabelecido.*

O profissional que apresenta perfil de empreendedor possui dons natos, adquiridos muitas vezes de maneira empírica e atribuídos ao seu desenvolvimento. A atitude de

pró-atividade mostra a capacidade de se antecipar às necessidades e na maioria das vezes promove uma ação de sucesso e/ou diferencial na ação.

O profissional pode apresentar o perfil de Administrador, Gestor ou Empreendedor e ainda assim não se enquadrar no perfil de um Empresário. A visão e definição de empresário para a Dra. Sandra Regina da Luz Inacio, A Diferença entre Administrador, Gestor, Empreendedor e Empresário, disponível em <http://ogestor.wordpress.com/2009/08/23/a-diferenca-entre-administrador-gestor-empresendedor-e-empresario/>, Acesso em 21 jul., é definida como:

*O novo ordenamento jurídico substituiu o sistema previsto pelo Código Comercial de 1850, denominado sistema normativo que objetivava a regulação das atividades privadas organizadas (empresas) de produção e de circulação de bens e serviços destinados ao mercado. Portanto, hoje o Código Civil substitui a noção de “ato de comércio” pela de “empresa” e a de “fundo de comércio” pela de “estabelecimento”. Titulares das empresas podem ser tanto a pessoa física (empresário) como a jurídica (sociedade empresária). Contudo, fica superada a idéia de comerciante e de sociedade civil de fins econômicos.*

A definição de empresário pode ser dada como todo aquele que faz a abertura de uma empresa e possui um CNPJ, ou seja, é a constituição formal de uma organização.

Como demonstrado pela Dra. Sandra Regina da Luz Inácio, há diferença entre os quatro modelos dentro da administração. Dentro da área administrativa temos diversas funções que são divididas para uma especialização dos serviços e melhor rendimento, fazendo assim com que cada setor tenha pessoas qualificadas para cada atividade.

## 2.4 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO

A administração desempenha diversos papéis no cotidiano de uma empresa, um indivíduo e de uma sociedade. Para Chiavenato (1994, p.3-4):

A tarefa da administração é interpretar os *objetivos* propostos pela empresa e transformá-los em *ação empresarial* através de *planejamento*, de *organização*, de *direção* e de *controle* de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais *objetivos*. Para tanto, a administração precisa mapear o *ambiente* externo e dar condições de eficiência à *tecnologia* utilizada através da *estratégia empresarial*, integrando os recursos e os esforços em todas as áreas e níveis da empresa. Basicamente, a Administração interpreta os *objetivos* traduzindo-os em *esquemas de planejamento*, de *organização*, de *direção* e de *controle de ação empresarial* necessária para alcançá-los da maneira mais apropriada.

Através de elementos chaves como apresentado por Chiavenato no trecho acima podemos utilizar como pilar para a Administração o planejamento, a organização, o direcionamento e o controle visando sempre buscar o melhor resultado, seja envolvendo menor tempo, esforço, custo e esforço, trabalhando e analisando os ambientes participantes da ação, externo e interno e utilizando-se das tecnologias para promover o melhor caminho na busca desse resultado.

A administração se faz tão fundamental que está presente em todos os lugares e seus elementos mesmo mudando de nome por autores diferentes sempre levam ao mesmo sentido. Para Drucker (1981, p.3-4) o papel da administração se dá da seguinte forma:

A administração é ainda uma entidade dirigente única da sociedade industrial. Já não é possível falarmos em termos de “capital” e “trabalho”; devemos hoje nos referir à “administração” e ao “trabalho”. As “responsabilidades do capital” desaparecem de nosso vocabulário juntamente com os “direitos do capital”; em seu lugar surgiram as “responsabilidades da administração” e as “prerrogativas da administração”, esta última expressão singularmente infeliz. Estamos inclusive organizando um sistema distinto, extensivo e abrangente de “educação administrativa”. O governo Eisenhower, quando se estruturou em 1952, foi intencionalmente constituído como um “órgão administrativo”.

A ascensão das administrações como instituições distintas, essenciais e dirigentes constitui um acontecimento básico da nossa história social. Pouquíssimas vezes – talvez nunca – uma nova instituição fundamental ascendeu tão rapidamente quanto a administração desde o início do século. Pouquíssimas vezes na história da humanidade uma nova instituição revelou-se indispensável em tão pouco tempo. E ainda mais raro é o fato dessa nova instituição ter surgido com tão pouca oposição, tão pouco tumulto, tão pouca controvérsia.



A administração permanecerá como a instituição básica e dominante talvez até enquanto perdurar a civilização ocidental. Pois não está apenas fundamentada sobre a própria natureza do moderno sistema industrial e sobre as necessidades da empresa moderna, à qual um sistema industrial deve confiar seus recursos produtivos – não só materiais como também humanos. A administração é também a expressão das crenças básicas da sociedade ocidental; expressa a crença na possibilidade de se controlar a subsistência do homem através da organização sistemática dos recursos produtivos; expressa a crença que as transformações econômicas podem se converter numa poderosa força propulsora do melhoramento do ser humano e da justiça social – a crença expressa exageradamente por Jonathan Swift há mais de duzentos e cinquenta anos atrás que aquele que conseguir colher dois cestos de cereais onde antes só se colhia um merece mais da humanidade que qualquer filósofo especulativo ou criador de sistemas metafísicos.

### **3. AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO**

O mercado a cada dia demanda novas áreas de trabalho e muitas delas saem das funções básicas da administração. Com a globalização cada vez mais em expansão e a tecnologia dia-a-dia mais freqüente na vida das pessoas estas áreas englobam diversos setores das profissões. A administração recruta profissionais de outras áreas como engenheiros, publicitários, médicos, etc., e com a aplicação do conhecimento administrativo acabam criando novas áreas como administração de produção, administração de marketing, administração hospitalar entre outras. Algumas funções básicas da administração e primeiramente difundidas são Financeira, Recursos Humanos, Marketing e Produção. Segundo Masiero (1996, p.49):

As funções administrativas são as mesmas em todas as empresas. Obviamente existem variações em maior ou menor grau em termos de conteúdo e aplicabilidade. As variações são decorrentes dos aspectos culturais, modelos organizacionais, imposições legais, e diferentes políticas adotadas pelas empresas.

As funções administrativas, como descritas na citação acima, podem variar de nome e também de classificação. Dependendo da cultura organizacional da empresa e das divisões de organograma uma função administrativa pode “invadir” a área de outra tornando perfeitamente possíveis fusões de áreas diferentes. Em determinadas organizações muitas dessas funções não são classificadas ou distintas por setor, departamento ou similares. As micros e pequenas empresas muitas vezes não dividem setores ou colaboradores tornando perfeitamente possível a fusão de uma, duas ou mais funções no mesmo colaborados.

Vamos detalhar algumas dessas áreas administrativas e seu desenvolvimento.

### 3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira é a responsável por toda movimentação monetária de uma organização, trabalhando com as entradas e saídas de recursos. Segundo a autora Patrícia Liz, A Importância Da Administração Financeira Da Empresa, disponível em [http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/administracao/integra\\_bia?ident\\_unico=1114](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/administracao/integra_bia?ident_unico=1114) Acesso em 21 jul. 2010.:

A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa. O objetivo é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido. No entanto, é muito comum que empresas deixem de realizar uma adequada gestão financeira. Muitas vezes, as atividades são iniciadas com pequena dimensão e, conforme os negócios se desenvolvem, a administração expande a área.

Conforme apresentado por Patrícia Liz o planejamento, a análise e o controle das finanças da organização são os princípios para uma administração financeira eficaz e uma forma de melhores resultados na obtenção de lucro nos negócios.

Com uma administração financeira eficiente, registros e controles adequados e uma análise correta é possível melhor visualizar a situação de uma organização,

enquanto a não adequada aplicação dessa função administrativa causa problemas, como por exemplo: a falta de informações sobre saldos de caixa, valores de estoques, valores de contas a pagar e a receber, valores de despesas fixas e financeiras; o desconhecimento da real situação da organização, ou seja, se esta obtendo lucro ou prejuízo mediante falta do demonstrativo de resultados; erro no cálculo do preço de venda, já que são desconhecidos seus custos e despesas; diferenças nos controles de entrada e saída de valores, já que não é elaborado um fluxo e movimento de caixa; desconhecimento do valor patrimonial da organização e valor correto para retirada de pró-labore social; má administração do capital de giro, já que se torna desconhecido o ciclo financeiro de operações e também a falta de informações essenciais para a análise e planejamento financeiro da organização, visto que não possui as ferramentas da área financeira.

Grande parte das organizações inicia suas atividades com o proprietário desempenhando principalmente uma função de produção, quando na maioria das vezes, produz e vende seus produtos ou serviços. Quando essas organizações começam tomar maior dimensão a parte financeira da empresa tende a aumentar e se desenvolver também, sendo necessária uma especialização na área pelo profissional ou até mesmo a criação de novos departamentos e funções.

Segundo Patrícia Liz, A Importância Da Administração Financeira Da Empresa, disponível em [http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/administracao/integra\\_bia?ident\\_unico=1114](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/administracao/integra_bia?ident_unico=1114) Acesso em 21 jul. 2010, as principais funções da administração financeira são:

- Análise e planejamento financeiro: analisar os resultados financeiros e planejar ações necessárias para obter melhorias;
- A boa utilização dos recursos financeiros: analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários, bem como a aplicação dos recursos financeiros disponíveis;
- Crédito e cobrança: analisar a concessão de crédito aos clientes e administrar o recebimento dos créditos concedidos;
- Caixa: efetuar os recebimentos e os pagamentos, controlando o saldo de caixa;
- Contas a receber e a pagar: controlar as contas a receber relativas às

vendas a prazo e contas a pagar relativas às compras a prazo, impostos e despesas operacionais;

Com as cinco funções descritas na citação acima é possível iniciar um controle financeiro e organizar esta área dentro da organização, onde, a partir dos dados obtidos conseguimos planejar e elaborar estratégias de desenvolvimento e expansão visando melhores resultados e maior lucro.

### 3.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos é responsável pela gestão dos profissionais de uma organização, é ela quem faz todo o monitoramento de pessoal, treinamento, avaliação, pesquisas de clima organizacional entre outras. Sua definição segundo Masiero (1996, p.49-50) se dá da seguinte forma:

O termo *pessoal* ou *recursos humanos* refere-se a todas as pessoas que trabalham para determinada empresa. As grandes empresas têm departamentos especiais de pessoal, que são responsáveis pela relação empregador/empregado. O departamento de pessoal é um departamento de assessoria. Isso significa que ele não está diretamente envolvido com a produção, não agrega valor, mas é um provedor de serviços para os gerentes e chefia.

A função administração de pessoal tem adquirido várias denominações. Em algumas empresas, ela é realizada pelo departamento de recursos humanos; em outras, pelo departamento de pessoal ou departamento de relações industriais. Diferentes denominações da função devem-se ao nível de desenvolvimento de cada empresa e também à falta de conhecimento de muitos administradores.

Como visto na citação acima o departamento de pessoal não está ligado à produção de um produto ou determinado serviço, porém, é o setor que provem pessoas e treinamento para a execução destes. A denominação também pode variar de empresa para empresa. Algumas das funções da administração de pessoal são recrutamento, seleção, desenvolvimento, utilização e manutenção de uma força de trabalho motivada para a atividade produtiva.

Para Paulo Nunes, Gestão De Recursos Humanos, disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestaorecursoshumanos.htm>, Acesso em 21 jul. 10, os conceitos de Recursos humanos e suas atividades são dadas da seguinte forma:

### **Conceito de Gestão de Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos consiste num conjunto de funções e atividades que podem ser sintetizadas no seguinte:

- planeamento de recursos humanos;
- recrutamento e seleção;
- integração dos recursos humanos;
- análise e descrição de funções;
- avaliação de desempenho;
- remunerações e incentivos;
- higiene e segurança no trabalho;
- formação profissional e desenvolvimento pessoal;
- controle e auditoria de recursos humanos.

As principais funções do Departamento De Pessoal e seu desenvolvimento são:

#### **3.2.1 Planeamento de Recursos Humanos**

Através do domínio das técnicas de planeamento, o conhecimento do trabalho, de mercado, das disponibilidades internas da organização e dos objetivos organizacionais o planeamento de recursos humanos determina as diretrizes que devem ser seguidas para a obtenção dos resultados desejados.

#### **3.2.2 Análise e Descrição de Cargos**

A descrição de cargos retrata todas as tarefas, atividades, objetivos e responsabilidades dos cargos dentro de uma organização. Ela responde o como,

porque e a forma que as atividades devem ser executados mapeando todo o processo das tarefas.

Ela também auxilia no processo de recrutamento de pessoal provendo os atributos e qualificações necessárias de acordo com o cargo almejado.

### **3.2.3 Recrutamento e Seleção**

O recrutamento pode ser dividido em Recrutamento Interno (no interior da organização) e o Recrutamento Externo (no exterior da organização). É ele quem busca novos profissionais para a organização com auxílio da descrição de cargos e funções. É a ferramenta destinada a atrair candidatos capazes de ocupar e desenvolver os cargos necessários para a execução das tarefas propostas. A fase que se segue após o Recrutamento é denominada de Seleção, é nela que se avalia os perfis e habilidades dos candidatos. A partir da análise da seleção de pessoal é possível identificar os candidatos mais aptos aos cargos almejados.

### **3.2.4 Integração dos Colaboradores**

A Integração promovida pelo departamento pessoal é a ferramenta incubida de apresentar ao novo colaborador o sistema de trabalho, a organização, a equipe de trabalho e todo o processo da organização. A integração é o processo que se segue após a Seleção.

### **3.2.5 Avaliação de Desempenho**

Após um período de execução da função para a qual o funcionário foi contratado torna-se necessário a avaliação das atividades desenvolvidas, esta avaliação é feita pelo departamento de recursos humanos e é denominada de Avaliação de

Desempenho. Ela avalia o colaborador individual ou a equipe na execução das tarefas.

### **3.2.6 Remuneração, Incentivos e Benefícios**

O departamento de recursos humanos é também o responsável pela determinação de salários associado ao cargo ocupado dentro da organização. É ele também que estabelece os incentivos, recompensas destinadas a compensar e encorajar os colaboradores que demonstram performance superior a média. A determinação de benefícios como vales transporte, refeição, saúde, etc., também é uma função que cabe ao departamento de recursos humanos.

### **3.2.7 Higiene e Segurança no Trabalho**

Por higiene do trabalho entende-se o conjunto de normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental do trabalhador. A segurança no trabalho é, por seu lado, o conjunto de medidas técnicas destinadas a prevenir acidentes. A elaboração de um plano de higiene e segurança no trabalho supõe o diagnóstico da situação e a avaliação do trabalho afim de se definirem as medidas mais adequadas.

### **3.2.8 Treinamento e Desenvolvimento Pessoal**

O treinamento e desenvolvimento pessoal é uma ferramenta que pode ser utilizada em toda a equipe ou individualizada por colaborador. Visa o aperfeiçoamento das tarefas e o desenvolvimento organizacional como um todo é composto por 4 etapas: O diagnóstico da situação, a programação do treinamento, a implementação e a avaliação das atividades e das alterações provocadas pela implementação da ferramenta.

### 3.3 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

A administração de marketing engloba o desenvolvimento das empresas nos chamados 4 P's: Produto, Promoção, Preço e o Ponto de Venda. Envolve também o a promoção das vendas por meio de um sistema que atraia o público alvo para os produtos e/ou serviços ofertados pela organização. O marketing visa satisfazer e demonstrar através de ferramentas da área a satisfação das necessidades dos consumidores por meio do produto e/ou serviço apresentado. Para Masiero (1996, p.66) a definição de Marketing é dada da seguinte forma:

Os objetivos de um sistema de *marketing* visam à maximização do consumo, da satisfação do consumidor, e da melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade. Dessa forma, o *marketing* é uma atividade mais abrangente que as vendas propriamente ditas. Atua tanto antes quanto após a realização das mesmas. Na verdade, combina muitas atividades – pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto, distribuição, definição de preço, propaganda entre outras.

*Marketing* nada mais é que a atividade humana direcionada a satisfazer as necessidades e os desejos humanos através de processos de troca. Sendo assim, a administração de *marketing* deve analisar, planejar, implementar e controlar programas destinados a criar, desenvolver e manter oportunidades e ameaças. Precisa conhecer o ambiente interno da empresa, os canais de *marketing*, tais como fornecedores, revendedores, empresas de distribuição, agências de serviços além de seus públicos-alvos e seus concorrentes. Deve também possuir grande conhecimento dos ambientes: demográfico, natural, tecnológico, político e cultural.

Conforme descrito na citação anterior, o marketing deve interagir com os ambientes ligados à organização e seus agentes, fazendo o trabalho de promoção e manutenção dos produtos e/ou serviços ofertados.

A função básica do marketing é conquistar novos cliente e manter os clientes atuais. Para Carlos Alberto De Faria, Definição De Marketing, Objetivo Do Marketing disponível em [http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/18.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/18.htm), acesso em 22 jul. 2010, sua definição se apresenta da seguinte forma:



A tradução de marketing, para o português, é mercadologia, muito embora os dicionários Aurélio e Michaelis já contemplem o vocábulo marketing. A tradução, com a terminação "logia", reforça a idéia de que corresponde a um novo campo de estudos. Muitos, muitos mesmo - é até cultural -, confundem marketing com propaganda. Marketing, definitivamente, não é propaganda, ou pelo menos, não só propaganda. Propaganda é somente uma parte do marketing. E, para o marketing de serviços, a propaganda tem sua importância reduzida, pois a melhor propaganda, nessa área de serviços, é a boca a boca. O marketing, originalmente, é oriundo da economia, e alçou vôo próprio e independente da economia, quando se constatou que a base de conhecimento para uso do marketing precisava ser maior, mais abrangente, compreendendo, entre outras: sociologia, antropologia, estatística e psicologia. Theodore Levitt, autor clássico da área, tem uma definição de marketing, muito utilizada e divulgada:

"Marketing é obter e manter clientes."

Além do Marketing empresarial, temos também a vertente da área que cuida do Marketing Pessoal, ou seja, a área do marketing que visa a promoção e venda da imagem pessoal do indivíduo.

Existem ainda muitas outras áreas na qual o marketing atua e pode ser dividido entre elas estão: marketing político, marketing interno ou "endomarketing", marketing de serviços, marketing de massa, marketing das nações, marketing social, marketing de relacionamento; marketing de experiências e marketing organizacional.

O marketing pode ser encarado como o conjunto de conhecimentos de diversas áreas do conhecimento humano que tenham aplicação para facilitar as trocas que se efetuam no mercado.

As ferramentas de marketing estão ligadas diretamente a evolução do mercado, se renovando a cada tecnologia disponibilizada. Desde os tempos mais remotos até hoje em dia o marketing acompanha a evolução dos negócios e as tendências globais buscando atingir cada vez mais seu público-alvo.

### 3.4 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Outra função administrativa importante é a de Produção, onde atua nas funções técnicas e operacionais da organização. É na produção que temos efetivamente os

produtos e serviços sendo executados. Para Masiero (1996, p. 55) a definição de produção pode ser dada da seguinte forma:

Produção é o processo de fabricação de algum bem de valor. Significa agrupar máquinas, trabalhadores e materiais para produzir bens. A produção muda o valor dos materiais, alterando sua forma através de diferentes processos industriais e/ou combinações de partes. Atividades industriais agregam valor aos materiais, transformando-os em produtos comercializáveis. Os tipos de produção são: análise, síntese, extração e fabricação. Análise é o processo de separação de uma matéria-prima em várias partes. Numa refinaria de petróleo, por exemplo, o óleo é transformado em gasolina, querosene, *diesel*, asfalto e muitos outros derivados. Síntese é o processo de agrupar duas ou mais matérias-primas em um só produto final. O vidro é resultado da união de barrilha, sílica e outros minerais e produtos químicos. Todos os recursos utilizados na produção são extraídos da terra, do mar e do ar. A mineração e a prospecção de petróleo são extrações de matérias-primas da terra. Os peixes e certos minerais, como o magnésio, o sódio, o cloreto e o brometo, são extraídos do mar. O nitrogênio e o oxigênio são encontrados no ar. A fabricação valoriza as matérias-primas através do trabalho de máquinas e homens. Os materiais podem ser extraídos, purificados, cortados, usinados, tecidos ou agrupados com outros materiais.

Como descrito na citação acima, a produção envolve o processo de transformação dos materiais que são oriundos de algum recurso natural. Essa transformação pode ser através de um processo simples e manual ou envolver uma linha de produção extensa envolvendo diversos outros setores da economia.

### 3.5 AS EMPRESAS E SUAS CLASSIFICAÇÕES

As organizações podem ser classificadas por vários segmentos, quanto ao seu tamanho, número de funcionários, rendimento bruto, níveis de produção, participação de mercado, ramo de atuação, origem de iniciativa (privada ou pública), tipo de atividade, etc. Quanto ao tamanho Chiaventato (1994, p46) afirma que:

“ É muito comum a classificação das organizações de acordo com o seu tamanho, levando-se em conta certos critérios, como o número de pessoas o volume de atividades (operações ou faturamento), o patrimônio envolvido (capital ou ativo fixo) etc. Dentro destes critérios, as organizações podem variar dentro de um *continuum* de tamanhos: Pequenas, Médias e Grandes.

Segundo os artigos da Constituição Federal podemos segmentar as pequenas empresas em três partes: Micro-empresa, Empresa de Pequeno Porte e Pequena Empresa. Conforme documentado no site do Sebrae disponível em <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/> Acesso em 26 jul. 2010, temos a divisão e a legislação que difere as pequenas organizações como:

Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações.

No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, esses critérios são adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE.

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, são:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Cada estado brasileiro possui uma variedade de conceitos critérios para classificar as micro e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria.

Os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. Os municípios carecem de leis nesse sentido, sendo muito poucos aqueles que contemplam o segmento da MPE com legislações própria de fomento. Além do critério adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o Sebrae utiliza ainda o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

**- Microempresa:**

I) na indústria e construção: até 19 funcionários

II) no comércio e serviços, até 09 funcionários.

**- Pequena empresa:**

I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários

II) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

Nos levantamentos que têm como fonte de dados o IBGE, as estatísticas sobre micro e pequenas empresas divulgadas pelo Sebrae utilizam o critério acima. Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas anuais e mensais o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total.

O conceito de "pessoas ocupadas" em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários. Essa é uma forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

**A Constituição Federal e o Estatuto**

Os artigos 146, 170, 179 da Constituição Federal de 1988 contêm os marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas no Brasil.

O artigo 170 insere as MPEs nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento favorecido a essas empresas.

O artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e de crédito por meio de leis.

O artigo 146 contém dois novos dispositivos, aprovados pela Reforma Tributária de 2003, prevendo que uma lei de hierarquia superior, a lei complementar, definirá tratamento diferenciado e favorecido para as MPEs, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos estados e dos municípios, além de um cadastro unificado de identificação.

Os artigos acima constituem as principais referências para a adoção de medidas de apoio às MPE, por meio de legislação infra-constitucional, como leis, decretos e outros instrumentos legais.

As pequenas empresas obedecem a critérios e a uma legislação diferente no Brasil, para poder se tornar competitiva no mercado e conseguir uma fatia de clientes. Segundo Longenecker et al. (1997, p.27) a definição de pequena empresa pode ser dada da seguinte forma:

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores, por exemplo, podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações e especificar dez empregados como limite. Além disso, uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores. A maioria das pessoas, por exemplo, classificaria postos de gasolina, restaurantes locais e lojas locais de varejo de proprietários independentes como pequenas empresas. Do mesmo modo, a maioria concordaria que os principais fabricantes de automóveis são grandes empresas. E as empresas entre esses tamanhos seriam classificadas como grandes ou pequenas com bases em pontos de vista individuais.

Vários critérios podem ser utilizados para a identificação do tamanho de uma empresa para Longenecker et al. (1997, p.28):

Mesmo os critérios usados para medir o tamanho dos negócios variam. Alguns critérios simples são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios. Exemplos de critérios usados para medir tamanho são:

1. Número de empregados.
2. Volume de vendas.
3. Valor dos ativos.
4. Seguro da força de trabalho.
5. Volume de depósitos.

Embora o primeiro critério listado – o número de empregados – seja o parâmetro mais usado, o melhor critério em qualquer caso dado depende do propósito do usuário.

As pequenas empresas, como descrito nas citações acima, podem ser classificadas por diversos fatores. Nos dias de hoje especialmente, não é possível classificarmos o tamanho de uma empresa levando em consideração apenas a quantidade de funcionários que nela trabalham, especialmente pelo rápido avanço tecnológico. É

possível em uma empresa de tecnologia termos uma quantidade de colaboradores que classifique a organização como micro ou pequena empresa, porém, se analisarmos o seu faturamento anual a classificaríamos como uma grande empresa.

Muitas são as visões e os critérios para classificar uma organização. Para Drucker (1981, p.221) os quatro estágios do tamanho de uma empresa são definidos da seguinte forma:

Se aplicarmos esse critério de estrutura administrativa, verificamos que não existem apenas empresas “pequenas” e “grandes”. Existem no mínimo quatro, e às vezes cinco estados diferentes de tamanho – cada um com seus problemas e características distintas.

Em primeiro lugar, temos a *empresa pequena*. A empresa pequena distingue-se do negócio pessoal por exigir um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. Uma empresa continuará sendo um negócio pessoal se for dirigida por duas pessoas em sociedade: uma delas, por exemplo, encarregada principalmente das vendas; a outra da fabricação. Continuará sendo um negócio pessoal se houver alguns poucos mestres na oficina que agem apenas como chefes de turma ou trabalhadores especializados. Mas, por exemplo, se for preciso um superintendente na oficina, um tesoureiro e um gerente de vendas, deixa de ser um negócio pessoal e a passa a ser uma pequena empresa.

Como citado por Drucker as pequenas empresas são organizações que muitas vezes não são setorizadas e nem ao menos divididas por áreas. O responsável pela organização desempenha diversos papéis ao mesmo tempo, atuando como controlador da parte financeira, de marketing, de pessoal e em alguns casos até mesmo de produção. Ainda sobre a visão das empresas Drucker (1981, p.221-223) afirma que:

Na pequena empresa, nem a parte executiva do cargo de diretor-presidente, nem a parte de fixação de objetivos é uma preocupação em tempo integral do homem de cúpula. O dirigente de uma pequena empresa pode inclusive acumular o trabalho de dirigi-la com o trabalho de dirigir algumas de suas funções, como vendas ou fabricação. Não obstante, a empresa já necessita de uma organização administrativa.

O estágio seguinte talvez seja o mais comum; é também um dos mais difíceis. Inaptidão na resolução dos problemas de organização administrativa deste estágio é uma das causas mais freqüentes e mais graves de dificuldades. Todavia, este estágio não possui uma designação

específica; geralmente nem é reconhecido como um estágio específico. Na falta de um termo melhor, que fique sendo como *empresa de tamanho médio*, ou simplesmente “empresa média”. A empresa média distingue-se da pequena empresa em dois aspectos. Primeiramente, o cargo operacional de cúpula já exige uma dedicação em tempo integral. Segundo, os objetivos empresariais globais já não podem mais ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo. Embora a fixação de objetivos possa ser uma atividade em meio-período – o tesoureiro, por exemplo, pode ser responsável por isso além de suas obrigações financeiras – é mais aconselhável que a empresa média organize sua fixação de objetivos como uma função à parte. Esta poderia ser responsabilidade, por exemplo, dos gerentes funcionais que se reuniram regularmente numa espécie de comissão de planejamento. Conseqüentemente, a empresa de porte médio sempre precisa ter uma equipe dirigente. Problema de relacionamento dos gerentes funcionais com a alta administração esta sempre presente, embora ainda seja de pequenas proporções.

Conforme a empresa vai alcançando novos patamares no mercado e crescendo frente às diretrizes de oferta e demanda sua organização e divisão também aumentam. É nessa etapa que começam aparecer conflitos e problemas que apontam a necessidade de uma divisão de pessoal e mais setores. Com o crescimento e a análise dos problemas organizacionais é possível identificar quais áreas devem ser aprimoradas dentro das empresas. Sobre esse crescimento e expansão Drucker (1981, p.222) diz que:

È neste estágio que se deve decidir quais princípios de estrutura organizacional deverão ser aplicados. A empresa pequena é, via de regra, organizada funcionalmente; e não há nenhum problema em satisfazer o requisito dos gerentes funcionais prestarem contas diretamente ao administrador de um verdadeiro negócio. Na empresa média, o princípio de federalização, ou organização federal, torna-se aplicável e vantajoso. Finalmente, na empresa média nós encontramos pela primeira vez o problema de organização dos especialistas técnicos. Os serviços de “assessoria” ainda são, de um modo geral desconhecidos (exceto talvez nos departamentos de pessoal). Mas os peritos técnicos já são necessários em inúmeros setores. Seu relacionamento com a administração funcional e de cúpula, e com os objetivos da empresa, deve portanto merecer a mais cuidadosa reflexão.

Quanto maior a expansão de uma organização maior o número de controladores e divisão das decisões. Quando a empresa alcança o porte de grande empresa é necessária uma administração que decida o que gerentes e outros dirigentes devem

fazer, uma equipe que tome decisões e responda por deveres e obrigações legais e práticas. Sobre o estágio de grande empresa Drucker (1981, p.222-223) afirma que:

O próximo estágio é a *grande empresa*. Sua característica é que uma das duas funções do cargo de cúpula precisa ser desempenhada por uma equipe. Ou as obrigações executivas, ou as obrigações de fixar objetivos gerais são grandes demais para uma única pessoa, e precisam, portanto ser divididas. Às vezes uma dessas obrigações torna-se um cargo em tempo integral para um indivíduo e uma ocupação parcial de diversos outros. Poderá haver, por exemplo, um presidente que trabalhe em tempo integral com as ações executivas da firma, enquanto o vice-presidente de fabricação e o vice-presidente de vendas dedicam uma parte considerável de seu tempo em funções executivas de cúpula, acrescentando estas atividades às suas obrigações funcionais. Similarmente, poderemos ter um vice-presidente dedicado inteiramente aos objetivos globais. Ou, como acontece freqüentemente, o presidente do conselho – semi-aposentado de suas funções executivas – poderá dedicar-se quase plenamente aos objetivos. Ao mesmo tempo, o tesoureiro, o engenheiro- chefe e o vice-presidente de pessoal poderão também dedicar grande parte de seu tempo à fixação dos objetivos da companhia. Na grande empresa, o princípio federal de organização administrativa – descentralização federal – é sempre o mais adequado e melhor. Na maioria das grandes empresas é o único satisfatório. Isto levanta o problema do relacionamento entre a alta administração e os gerentes autônomos das empresas federalizadas.

Temos ainda como último estágio no tamanho das organizações o estágio de empresa muito grande como descrito por Drucker, onde, se torna impossível a administração sem ferramentas e um organograma dividido e detalhado. Nessa última etapa a organização já alcançou patamares que necessitam de toda tecnologia da administração. Aqui fica claro que o uso da administração empírica se torna inviável e falha podendo até mesmo ocasionar a “morte” da empresa. Drucker (1981, p.223) define isso da seguinte forma:

O último estágio do tamanho de uma empresa é o da *empresa muito grande*. Caracteriza-se primeiro pelo fato de que ambas as partes do cargo de diretor-presidente – executiva e de fixação de objetivos globais – precisam ser organizadas em equipe, exigindo os serviços em tempo integral de diversas pessoas. Segundo, a empresa muito grande só pode ser organizada de acordo com o princípio da federalização da estrutura administrativa, pois é grande demais e complexa demais para ser organizada de qualquer outra maneira. Finalmente a organização do cargo



de cúpula e o seu relacionamento com a gerência de operações tendem a se tornar problemas de vulto que exigem a atenção e a energia primordial da alta administração. É nas empresas muito grandes que a organização sistemática das obrigações de cúpula se torna mais difícil e mais premente.

### 3.6 O PAPEL DO ADMINISTRADOR

O administrador é o responsável por executar as atividades gerenciais na organização; ele desempenha papel fundamental nos processos direta ou indiretamente, possui responsabilidades, direitos e deveres em sua ocupação e tem a função de controlar e produzir resultados. Segundo Drucker (1981, p.323-324) o administrador desempenha duas tarefas: criar e harmonizar, onde conseguem desenvolver todas suas ações:

O administrador possui duas tarefas específicas. Ninguém na empresa as executa. E todo aquele que as executa é um administrador. Cabe ao administrador a tarefa de criar um verdadeiro todo que seja maior que a soma de suas partes, uma entidade produtiva que realize mais do que a soma dos recursos nela aplicados. Uma analogia possível é o regente de uma orquestra sinfônica. Através de seus esforços, sua visão e sua liderança, as partes instrumentais de cada um, que por si não são mais que barulho, transformam-se no todo orgânico que é a música. Se bem que o maestro tenha em mãos a partitura do compositor, ele é apenas um intérprete. O administrador, por sua vez, é tanto compositor quando maestro. Esta tarefa exige que o administrador descubra e torne eficaz todos os aspectos positivos de seus recursos – sobretudo dos recursos humanos – e que neutralize suas deficiências. Este é o único modo pelo qual um verdadeiro todo pode ser criado.

Na citação de Drucker acima vemos que o administrador é quem organiza todos os processos de uma empresa é ele quem dá o “ritmo” de trabalho. Se compararmos o administrador com o maestro de uma orquestra como Drucker, podemos ainda ressaltar o aspecto da administração atuando no campo da Arte, já que ele necessitará além do conhecimento científico administrativo o conhecimento empírico da improvisação com bases em experiências passadas e vivência de casos.

Segundo Drucker (1981, p.324-325) o administrador desempenha três grandes funções de uma empresa comercial e as divide da seguinte forma:

Exige que o administrador equilibre e harmonize as três grandes funções de uma empresa comercial: administração do negócio, administração de administradores, e administração do trabalho e do trabalhador. A medida ou decisão que satisfizer uma necessidade de uma destas funções à custa de alguma outra função estará debilitando toda a empresa. A mesma decisão ou ação deve sempre ser correta e compatível com todas as três áreas.

A tarefa de criar um verdadeiro todo exige ainda que o administrador considere simultaneamente, em cada um de seus atos, o desempenho e os resultados da empresa como um todo e também as diversas atividades necessárias ao desempenho sincronizado. É sob este aspecto que a comparação com o regente de orquestra é mais imediata. Um maestro precisa sempre ouvir a orquestra em conjunto, e ao mesmo tempo, o segundo oboé. Similarmente, o administrador deve sempre considerar o desempenho global da empresa e, digamos, as atividades de pesquisa de mercado que se fazem necessárias. Ao melhorar o desempenho do conjunto, ele está criando campo de ação e desafios para a pesquisa de mercado. Ao aperfeiçoar a pesquisa de mercado, ele torna possível uma melhoria nos resultados globais da empresa. Um administrador precisa se fazer, de um só fôlego, das perguntas de duplo efeito: “Qual o aperfeiçoamento no desempenho empresarial de que necessitamos e o que isso exige de quais atividades?”, e: “Até que ponto as atividades podem apresentar um melhor desempenho e qual a melhoria nos resultados empresariais que tornarão isso possível?”.

A segunda tarefa específica do administrador é harmonizar, em cada decisão ou medida que tomar, os requisitos do futuro a curto e a longo prazo. Não pode sacrificar nem o futuro imediato, nem o futuro distante, sem colocar a empresa em perigo. Ele deve, por assim dizer, assobiar e chupar cana ao mesmo tempo – o que, convenhamos, é um feito acrobático. Ou, para variar a metáfora, ele não pode se dar o luxo de dizer: “São os próximos cem anos que importam”. Ele não só precisa se preparar para a travessia de pontes longínquas, como deve construí-las muito antes de chegar lá. E se não cuidar dos próximos cem dias, não haverá os próximos cem anos. Talvez não haja sequer os próximos cinco anos. Tudo que o administrador realizar deve ser o conveniente e oportuno; e deve ser compatível com os objetivos e princípios a longo prazo. E se não for possível harmonizar estas duas dimensões de tempo, ele deve ao menos equilibrá-las. Deve calcular meticulosamente quais os sacrifícios que imporá ao futuro distante da empresa a fim de proteger seus interesses imediatos, ou quais os sacrifícios que se deve fazer hoje em benefício do futuro. E deve limitar ao máximo qualquer destes sacrifícios, como deve reparar o mais rapidamente possível os danos que causarem. O administrador vive e age em duas dimensões de tempo, e é responsável pelo desempenho da empresa toda e de sua unidade.

Um administrador muitas vezes realiza tarefas não-administrativas dedicando boa parte de seu tempo a essas atividades, porém, existem cinco funções básicas que os administradores desempenham. Estas cinco funções são descritas por Drucker (1981, p.325) da seguinte forma:

Um administrador antes de mais nada, *estabelece objetivos*. Ele determina quais devem ser esses objetivos; determina quais devem ser as metas de cada área de objetivos; decide o que precisa ser feito para atingir esses objetivos; e efetiva-os ao comunicá-los às pessoas cujo desempenho é indispensável à sua consecução.

O administrador trabalha com os objetivos organizacionais e individuais de cada colaborador. É a partir desses objetivos que a organização traça metas e diretrizes para efetuar seu trabalho. A partir dos objetivos podem ser montadas estratégias de produção, comercialização, marketing e financeiras na organização.

Outra função descrita por Drucker (1981, p.325) é a de organização, onde ele afirma que:

Em segundo lugar, um administrador *organiza*. Ele analisa as atividades, decisões e relações necessárias; classifica o trabalho; divide-o em atividades administráveis; subdivide estas atividades em serviços administráveis; reúne estas unidades e serviços em uma estrutura organizacional; e seleciona pessoas para a administração destas unidades e dos serviços a ser realizados.

A organização é também um dos principais papéis do administrador. A partir da organização a coleta de informações para a análise de dados e a tomada de decisões se torna mais eficaz. Uma empresa desorganizada não consegue nem ao menos saber se está tendo lucro ou prejuízo em determinada atividade, é a organização que permite a avaliação de todas as atividades.

Para Drucker o administrador também tem o papel de motivar e comunicar, pois é através dessa função que ele motivará seus colaboradores e alcançará melhores resultados na busca dos objetivos. Sobre o papel do administrador de comunicar e motivar Drucker (1981, p.325-326) diz que:

A seguir, um administrador deve *motivar e comunicar*. Ele transforma numa equipe as pessoas responsáveis pelos diversos serviços. E consegue isso através das práticas que dirige; através de seu próprio relacionamento com os subordinados; através de incentivos e recompensas para o bom trabalho; através de sua política de promoções; e através de comunicações constantes, tanto dele para seus subordinados, como destes para ele.

O quarto elemento básico do trabalho de um administrador é a *avaliação*. O administrador estabelece os padrões com os quais medirá os funcionários – e são poucos os fatores tão importantes para o desempenho da organização e de cada indivíduo dentro dela; assegura que a pessoa disponha de padrões de medida voltados ao trabalho individual – e o que deve fazer para executá-lo – e ao desempenho da organização como um todo; analisa, avalia e interpreta o desempenho de cada um; e, novamente, como em todas as outras áreas de seu trabalho, ele comunica os resultados e o significado das avaliações para seus subordinados e também para seus superiores.

O quarto elemento retratado por Drucker como papel principal de um administrador é a ação de avaliação. Na avaliação o administrador pode medir a qualidade das técnicas aplicadas e o desenvolvimento de seus colaboradores e da empresa. Por meio da avaliação é possível medir os níveis de realização e aplicação em busca dos objetivos da organização.

Como a quinta e última tarefa do administrador Drucker descreve o desenvolvimento de pessoas. Nesta última tarefa o administrador facilita o desenvolvimento da organização e dos colaboradores por meio da análise e posteriormente da orientação. Sobre a função de desenvolvimento das pessoas Drucker (1981, p.326) afirma que:

Finalmente, um administrador *desenvolve as pessoas*. Dependendo da maneira como administra, fica fácil ou mais difícil para elas se desenvolverem. Ele pode orientá-las ou desorientá-las; aproveita o que têm de positivo ou as asfixia; fortalece sua integridade ou as corrompe; treina-as para trabalhar fortes e de cabeça erguida, ou as deforma.

Mesmo que empiricamente todos os administradores desenvolvem esses papéis em seu trabalho, mesmo não estando ciente dessas funções. Algumas vezes pode não saber o modo de fazê-las ou as denominações dessas funções e tarefas, mas ainda assim ele as executa.

### 3.7 ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas muitas vezes são gerenciadas por conhecimento empírico de seus gestores. A falta de estrutura e treinamento faz com que oportunidades de negócios e a atividade rumem a caminhos da falência na maioria das vezes. Existem casos de organizações que mesmo possuindo um gestor sem instrução formal ou qualquer conhecimento de ferramentas administrativas consiga alcançar o sucesso, porém isso não é regra e muito menos comum. A falta de gerenciamento pode esconder uma oportunidade de crescimento e sucesso. Segundo Longenecker (1997, p.420):

Embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, a pequena empresa parece extremamente vulnerável a essa fraqueza. A ineficiência gerencial existe em dezenas (ou até centenas) de milhares de empresas. Muitas empresas pequenas são marginais ou não-lucrativas, lutando para sobreviver a cada dia ou mês. Na melhor das hipóteses, rendem apenas uma quantia insignificante para seus proprietários. A razão para sua condição fica imediatamente evidenciada para alguém que examina suas operações. Eles “levam” suas empresas, mas é exagero dizer que estas são “gerenciadas”.

A partir do conhecimento é possível fazer com que uma organização e sua administração cresçam e alcance melhores resultados. É a partir desse ponto que iremos trabalhar com o desenvolvimento das ferramentas e da gestão na Micro-empresa.

## 4. ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO OFICINA DA MÚSICA

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Após um período de seis anos ministrando aulas em casa o músico e professor Renato Zanin Junior buscando aumentar sua quantidade de alunos optou pela abertura de uma escola de música anexada a uma loja de instrumentos musicais e serviços de lutheria terceirizados. No dia 25 de Outubro de 2005 foi inaugurada na Rua Brasil Nº 160 no centro de Assis a escola de música e loja OFICINA DA MÚSICA. A escola e loja tiveram seu início sem a formalização de um plano de negócios ou qualquer outra ferramenta estratégica ou de pesquisa e nasceu de capital social próprio. A empresa possuía uma estrutura capaz de atender no máximo cem alunos e um portfólio de cinco cursos de instrumentos musicais populares, uma loja de instrumentos novos e usados e serviços de lutheria terceirizado para os alunos e músicos da região.

#### 4.2 O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA OFICINA DA MÚSICA

Com o tempo o gestor da escola Renato Zanin Junior sentiu necessidade de um aperfeiçoamento científico para a área administrativa dos negócios e iniciou o curso de Administração de Empresas na FEMA – Fundação Educacional do Município de Assis no ano de 2007. Ao decorrer do tempo, a escola mostrou-se mais vantajosa em suas atividades que a loja e a terceirização dos serviços de lutheria, foi então decidido continuar somente com o desenvolvimento das atividades de ensino na área musical. No mês de Dezembro do ano de 2008 ocorreu a mudança da estrutura física da escola visto que o ambiente do início não acompanhava mais a qualidade do ensino e o expressivo aumento da quantidade de alunos. O prédio inicial além de uma estrutura antiga possuía capacidade para atender aproximadamente 140 alunos em cinco salas de aulas adaptadas e era impossibilitado de expansão em seu tamanho. Com a mudança para o prédio localizado na Rua: Sebastião da Silva Leite, nº 858, Vila Rosângela, na cidade de Assis, a capacidade de alunos aumentou em 300% comportando aproximadamente 560 alunos. O número de salas também aumentou, totalizando hoje em 14 salas de aula apropriadas e equipadas. Os cursos que antes eram apenas 5 hoje totalizam 23 cursos de instrumentos e 6 cursos

complementares. Aumentaram também a quantidade de alunos para atualmente 225 alunos matriculados e ativos. Com a nova estrutura foi possível também aplicar o uso de ferramentas administrativas e desenvolver os assuntos da administração científica estudados durante o curso de graduação em Administração de Empresas como será descrito e detalhado nessa etapa do trabalho.



**Figura 1 – Fachada da empresa em 20/12/2005**



Figura 2 – Fachada da empresa em 15/08/2006



Figura 3 – Fachada da empresa em 30/08/2010



### 4.3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa se enquadra no regime de Microempresa sendo representada por dois sócios: Renato Zanin Junior (Sócio Administrador e Representante) e Renato Zanin (Sócio). Tem seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica constituída da seguinte forma:

- Número de Inscrição (CNPJ): 07.700.199/0001-00
- Data de Abertura: 21/11/2005
- Nome Empresarial (Razão Social): ZANIN & ZANIN SOM E INFORMÁTICA LTDA – ME
- Código e Descrição de Atividade Principal: 52.42-6-03 – Comércio varejista de instrumentos musicais e acessórios. Ensino particular de artes.
- Código e Descrição da Natureza Jurídica: 206-2 – Sociedade Empresarial Limitada
- Inscrição Estadual: 189.156.619.117
- Regime de Apuração: Microempresa
- Nome Fantasia: Oficina da Música
- Endereço: Rua Sebastião da Silva Leite, nº 858 – Assis, SP – CEP 19814-370
- Número de salas de aula: 14 salas
- Número de alunos ativos: 220 alunos
- Número de Cursos Regulares: 23 cursos
- Número de Cursos Complementares: 6 cursos
- Número de professores: 20 professores
- Número de Funcionários: 2 funcionários

### 4.4 MISSÃO

Capacitar e formar músicos, profissionalmente ou por hobby promovendo um ensino com qualidade e disponibilizando uma estrutura apropriada para isto.

#### 4.5 VISÃO

Desenvolver um Instituto de Artes onde todos os campos desta área possuam estrutura e qualidade no ensino desenvolvendo material didático próprio e uma rede de escolas.

#### 4.6 VALORES

Formar através do ensino artístico cidadãos melhores nos aspectos culturais, morais e sociais.

#### 4.7 ORGANOGRAMA

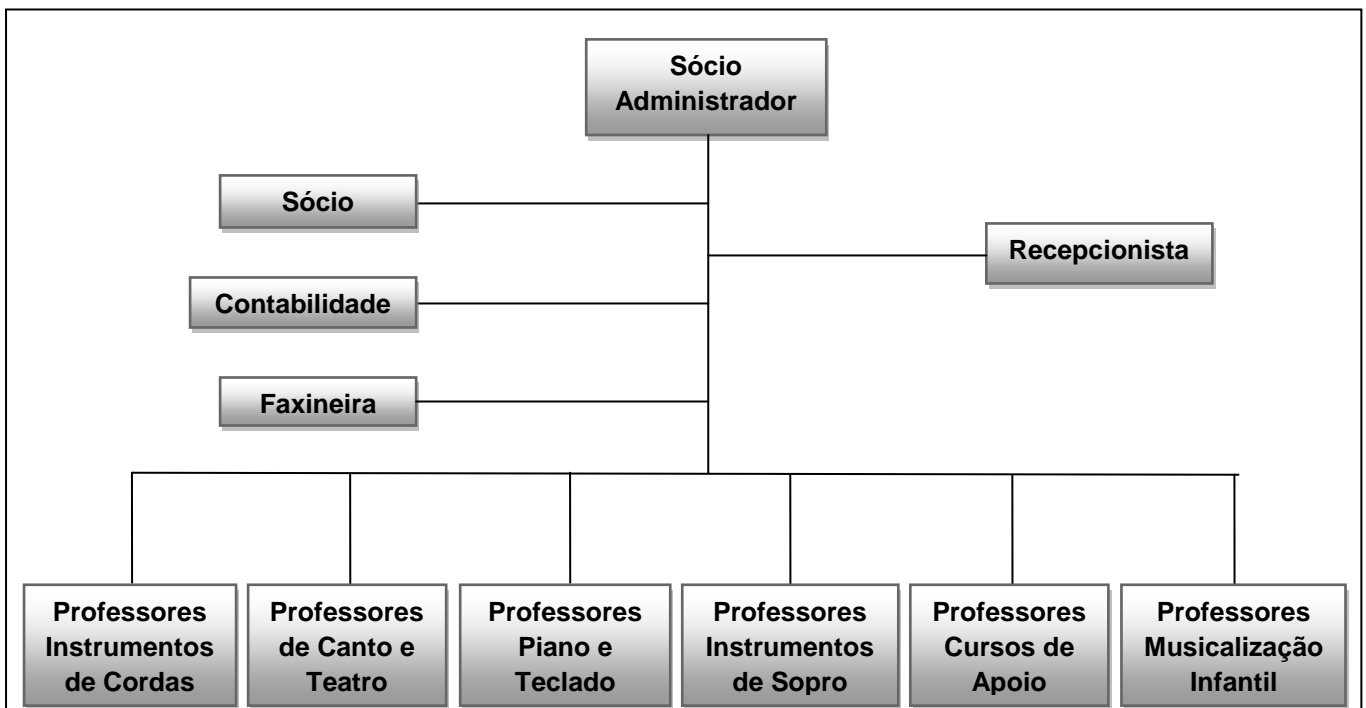


Figura 4 – Organograma do Instituto Oficina da Música

## 4.8 CURSOS E SERVIÇOS

### 4.8.1 Cursos Regulares

Aulas individuais ou em grupo com horário e dia definidos pelos alunos de acordo com disponibilidade de professores e salas de aula na escola.

Nos cursos regulares estão disponíveis aulas de: Guitarra, Violão, Baixo, Bateria, Teclado, Piano, Canto, Viola Caipira, Flauta Transversal, Gaita, Cavaquinho, Saxofone, Musicalização Infantil, Violino, Violoncelo, Trompete, Bombardino, Trombone, Tuba, Trompa, Souza Fone e Teatro.

### 4.8.2 Cursos de Apoio

Os cursos de apoio são aulas em turmas de até 18 pessoas com horários e inícios de turmas definidos pela escola. A maioria dos cursos de apoio são apostilados e possuem avaliação e certificado de conclusão. Estes cursos são opcionais aos alunos, possibilitando um maior aprendizado e especialização no ensino musical. São opções dos cursos de apoio: Aula de Teoria Musical, Harmonia, Percepção, Rítmica, Cinemusic – História da Música e Prática de Banda.

### 4.8.3 Estúdio para Ensaios

A escola disponibiliza aos alunos interessados um estúdio para ensaios completo. Os alunos têm direito a três horas de ensaio semanais. O estúdio de ensaio é composto por P.A. completo, amplificadores para guitarra e baixo, bateria completa, ar condicionado e isolamento acústico.

Quando não está sendo usado por alunos o estúdio é alugado para músicos de Assis e região.

## 4.9 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS

### 4.9.1 Ferramentas de Marketing

As ferramentas de marketing desenvolvidas dentro da empresa foram se aprimorando e desenvolvendo juntamente com seu crescimento e a disponibilidade dos recursos. Com um público alvo que envolve as classes A, B e C as opções do marketing são bastante abrangentes.

O valor das mensalidades e serviços ofertados pela escola são extremamente competitivos se equiparados aos concorrentes diretos e indiretos. Os benefícios e estrutura que a escola oferece colocam a empresa como uma das melhores empresas do setor na região.

A localização da organização auxilia na publicidade e o desenvolvimento do marketing, visto que está localizada próximo ao centro da cidade e em uma rua de mão dupla com grande movimentação de veículos e fácil acesso. A fachada e cores vibrantes destacam a entrada da empresa.

Para o desenvolvimento da marca e informações foram usadas diversas ferramentas do marketing. Entre as principais ferramentas destacamos:

#### 4.9.1.1 Flyers, Filipetas, Panfleto

Segundo Wikipédia, a enciclopédia livre, disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Filipeta>, Acesso em 03 set. 2010, sobre a a definição de flyers, filipeta e panfletos:

Filipeta é um termo atualmente usado no Brasil para designar pequenos folhetos publicitários, em Portugal chamados panfletos, também chamados

de flyers, que têm a função de anunciar e promover eventos, serviços ou instruções numa ampla gama de aplicações.

Os *flyers* são impressos, geralmente, em ambos os lados e visam a atingir um público determinado, visto que são distribuídos com objetivo de incentivar o comparecimento de determinada camada da população ao evento, produto ou serviço anunciado. As filipetas ou *flyers* diferem dos panfletos ou folhetos principalmente pela sua gramatura especial.

A empresa utiliza flyers, filipetas e panfletos para a divulgação de eventos, serviços e instruções. A arte é elaborada dentro da empresa e apenas encaminhada para gráficas da região para a confecção, isto quando esta modalidade é executada de forma impressa. Este tipo de material impresso é viabilizado no comércio, na rua sendo entregue á mão por empresas especializadas, em eventos, escolas e outras empresas. Além da opção de impressão essas ferramentas são disponibilizadas também na internet em redes sociais e no site da empresa.



**Figura 5 – Primeiro panfleto desenvolvido pela empresa**

**AGORA FICOU FÁCIL APRENDER MÚSICA!**

Aulas de todos os instrumentos e canto + teoria + harmonia + percepção + cinemusic + rítmica + prática de banda com estúdio climatizado grátis. Curso de Teatro. Total infra estrutura e professores qualificados. Confira!

**Apenas R\$ 78,00 mensais!**

[www.escolaoficinadamusica.com.br](http://www.escolaoficinadamusica.com.br)

Rua: Sebastião da Silva Leite, 858 - Centro  
Assis - SP - CEP: 19814-370 - Tel. 18 3324 9333

Apresente este cupom e faça uma aula e matrícula:

**GRÁTIS**

**OFICINA DA MÚSICA**  
Instituto Musical

Figura 6 – Filipeta desenvolvida pela empresa em 10/07/2010

#### 4.9.1.2 Banners em lona

Essa ferramenta de marketing é utilizada principalmente em eventos realizados ou patrocinados pela escola. Com informação direta e rápida visualização disponibiliza informações gerais sobre os serviços oferecidos. Desde o início a escola utiliza esse tipo de material despertando no cliente a curiosidade pelos serviços ofertados.

**OFICINA DA MÚSICA**  
Cursos de Música  
**realize seu sonho**

canto guitarra  
bateria baixo  
violão lutheria  
piano popular e teclado  
teoria musical  
prática de banda

**VENHA FAZER UMA AULA GRÁTIS!**  
(18) 3324 - 9333

Figura 7 – Primeiro banner em lona desenvolvido pela empresa

Figura 8 – Banner desenvolvido pela empresa em 25/01/2010

#### 4.9.1.3 Site

Com o crescente desenvolvimento tecnológico os websites são ferramentas de extrema importância e utilidade para as empresas. Através dele a empresa divulga detalhadamente serviços, valores, apresenta eventos realizados e disponibiliza todo o tipo de informação para os clientes, inclusive servindo de importante ferramenta de contato.

O website desenvolvido pela escola está disponibilizado no seguinte endereço: <http://www.escolaoficinadamusica.com.br>. Para o desenvolvimento foi explorado um layout limpo, com informações claras e precisas. O website é auto-gerenciável, ou seja, pode ser mudado a qualquer hora pelo administrador e está hospedado em um servidor da cidade de Campinas-SP chamado de Studio Web Master. O website conta com os seguintes elementos:

#### 4.9.1.3.1 Home ou Página Inicial

Na página inicial estão disponibilizados todos os serviços e informações oferecidos pelo site além de um banner contendo as novidades da escola e uma área para informações por escrito. É através da Home que o internauta iniciará sua navegação.

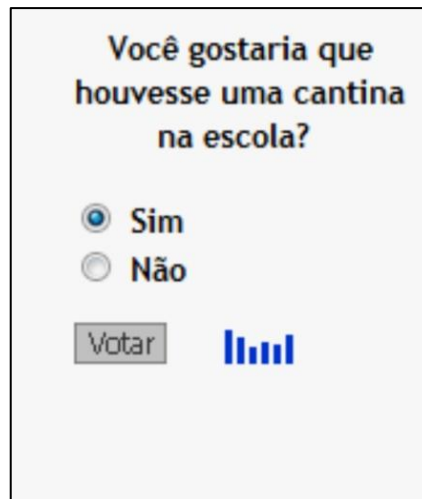


Figura 9 – Home ou Página Inicial

#### 4.9.1.3.2 Pesquisa com os Internautas

O campo de pesquisa é uma ferramenta que disponibiliza o acesso a opiniões e sugestões para a escola por meio de votação no formato de enquete. Através dessas pesquisas a empresa promove ações em todas as áreas: administrativo, financeiro, marketing e recursos humanos.






Você gostaria que houvesse uma cantina na escola?

Sim

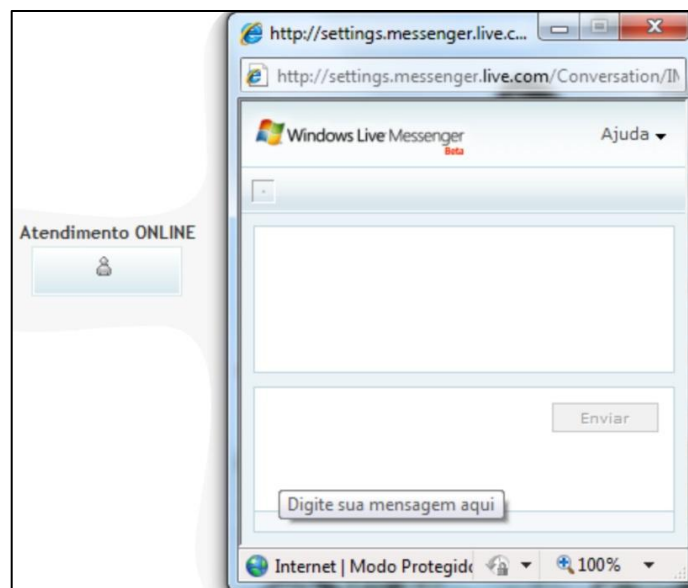
Não

Votar 

**Figura 10 – Enquete do site**

#### 4.9.1.3.3 *Atendimento Online*

No atendimento online o internauta tem a opção de contato instantâneo com a recepção da escola via programa MSN Messenger. Este serviço está disponibilizado durante o horário de funcionamento da escola. É uma facilidade para os internautas e traz um resultado instantâneo já que a comunicação é feita na hora.



**Figura 11 – Atendimento on-line do site**

#### 4.9.1.3.4 A Escola

Nessa seção do site é apresentado o histórico da empresa, os valores, a missão, a visão, o organograma e a logomarca da empresa com o objetivo de proporcionar aos internautas uma visão geral sobre os aspectos históricos e administrativos da organização.

**OFICINA DA MÚSICA**  
Instituto Musical

**Onde nascem as Estrelas**

**Bateria**

HOME A ESCOLA METODOLOGIA PROFESSORES PARCEIROS CONTATO

CURSOS REGULARES   
CURSOS APOIO   
EVENTOS E MÍDIA  
LOCALIZAÇÃO  
ESTÚDIO  
BANDAS  
BLOG

A Escola

**O INÍCIO**

Após um período de 6 anos ministrando aulas em casa o músico e professor Renato Zanin Junior, resolveu abrir uma escola de música com um novo ideal, aonde foi inaugurada no dia 25 de Outubro de 2005 na Rua Brasil N° 160 no centro de Assis a Escola de Música OFICINA DA MÚSICA, onde contava com uma estrutura para atender aproximadamente 130 alunos com opção de 5 cursos de instrumentos populares, uma loja de instrumentos novos e usados e serviços de lutheria para os alunos e músicos da região. Com o sucesso da escola e o aumento da quantidade de alunos houve a necessidade de expandir o ambiente físico, contratar professores cada vez mais qualificados e moldar uma escola voltada para o aluno.

**UM NOVO CONCEITO**

ESCOLA EM&T LICENCIADA

Atendimento ONLINE

Figura 12 – Conteúdo “A Escola” do site

#### 4.9.1.3.5 Metodologia

Nesta área é disponibilizada aos visitantes a metodologia de ensino e o formato das aulas para estes clientes ficarem cientes quando ao número de alunos por aula, o esquema de trabalho e tirar suas dúvidas.



**OFICINA DA MÚSICA**  
Instituto Musical

Onde nascem as Estrelas

HOME A ESCOLA **METODOLOGIA** PROFESSORES PARCEIROS CONTATO

CURSOS REGULARES  
CURSOS APOIO  
EVENTOS E MÍDIA  
LOCALIZAÇÃO  
ESTÚDIO  
BANDAS  
BLOG

Metodologia

**O MATERIAL**

IG&T IV&T IB&T IC&T IT&T IP&T

Uma verdadeira seleção dentre os mais renomados músicos do cenário nacional foi quem elaborou o método adotado pelo Instituto Musical OFICINA DA MÚSICA. Desenvolvido na EM&T (Escola de Música & Tecnologia) - a maior escola latino-americana de música, detentora de 5 prêmios internacionais de qualidade e sediada na capital paulista, o método contempla o estudo de cada instrumento, individualmente, explorando o aprendizado amplo dentro das características específicas de cada um e do papel que desempenhará dentro de uma formação mista de instrumentos.

ESCOLA EM&T LICENCIADA  
Atendimento ONLINE

Figura 13 – Conteúdo “Metodologia” do site

#### 4.9.1.3.6 Professores

Aqui são apresentados os professores e colaboradores da escola com foto, área de atuação e e-mail para contato via website.

## Onde nascem as Estrelas

Violão

HOME
A ESCOLA
METODOLOGIA
PROFESSORES
PARCEIROS
CONTATO

---

CURSOS REGULARES

CURSOS APOIO

EVENTOS E MÍDIA

LOCALIZAÇÃO

ESTÚDIO

BANDAS

BLOG

### Professores

O Instituto Musical OFICINA DA MÚSICA conta com um time de professores qualificados e que atuam diretamente no mercado musical, participando de gravações, shows, festivais e aulas. Com essa bagagem na carreira musical é possível transmitir aos alunos uma maior aproximação do verdadeiro mundo da música.



Atendimento ONLINE



**Professora Chris**  
Teclado

Contato: [chris@escolaoficinadamusica.com.br](mailto:chris@escolaoficinadamusica.com.br)

**Figura 14 – Conteúdo “Professores” do site**

#### 4.9.1.3.7 Parceiros

Seção disponibilizada a parceiros comerciais e de divulgação do site. As empresas participantes desta área têm espaço disponível para sua logo e link para seus websites, que são abertos em novas janelas. O serviço de troca se faz recíproco e promove as duas organizações.



Figura 15 – Conteúdo “Parceiros” do site



#### 4.9.1.3.8 Contato

A área de contato é o local onde o internauta pode se comunicar com a escola pelo e-mail de contato geral que possui os campos: Nome, E-mail, Telefone, Assunto e Mensagem ou através dos outros meios de comunicações apresentado como: Endereço, e-mail e MSN da escola. No rodapé do site, independente da área que o internauta esteja é apresentado o endereço e telefone da empresa para fácil acesso.

**Onde nascem as Estrelas** Baixo

HOME A ESCOLA METODOLOGIA PROFESSORES PARCEIROS **CONTATO**

**CURSOS REGULARES**

- Violão
- Guitarra
- Baixo
- Bateria
- Teclado
- Piano
- Flauta Transversal
- Canto
- Viola Caipira
- Cavaquinho
- Saxofone
- Musicalização Infantil
- Violino
- Teatro
- Trompete
- Trombone
- Tuba
- Trompa
- Bombardino
- Souza Fone
- Gaita
- Percussão

**CURSOS APOIO**

**Contato**

Escola Oficina da Música  
 Endereço: Rua Sebastião da Silva Leite, 858 CEP: 19814-370  
 E-mail: contato@escolaoficinadamusica.com.br  
 MSN: escolaoficinadamusica@hotmail.com

\*Nome:

\*E-mail:

Telefone:

\*Assunto:

\*Mensagem:

Enviar

\* Campos Obrigatórios

Figura 16 – Conteúdo “Contato” do site

#### 4.9.1.3.9 Cursos Regulares

Nos cursos regulares são demonstrados todos os cursos práticos oferecidos pela escola: Violão, Guitarra, Baixo, Bateria, Teclado, Piano, Flauta Transversal, canto, Viola Caipira, Cavaquinho, Saxofone, Musicalização Infantil, Violino, Teatro, Trompete, Trombone, Tuba, Trompa, Bombardino, Souza Fone, Gaita, Percussão e Violoncelo. Na página de cada curso é apresentado a metodologia do curso, o conteúdo, os direitos dos alunos ativos, valores, programa de descontos o horário de funcionamento da escola e a oportunidade de agendamento de uma aula gratuita. Dessa forma o internauta pode se interar mais sobre o funcionamento e ter uma visão prévia sobre o curso escolhido.

## Onde nascem as Estrelas

HOME
A ESCOLA
METODOLOGIA
PROFESSORES
PARCEIROS
CONTATO

**CURSOS REGULARES** ▾

- Violão
- Guitarra
- Baixo
- Bateria
- Teclado
- Piano
- Flauta Transversal
- Canto
- Viola Caipira
- Cavaquinho
- Saxofone
- Músicalização Infantil
- Violino
- Teatro
- Trompete
- Trombone
- Tuba
- Trompa
- Bombardino
- Souza Fone
- Gaita
- Percussão

**CURSOS APOIO** ▾

**EVENTOS E MÍDIA**

**LOCALIZAÇÃO**

**ESTÚDIO**

Violão

**METODOLOGIA**

O curso de violão utiliza uma metodologia própria com base nas principais publicações da área e as novidades do instrumento. O curso é dividido em exercícios práticos, teóricos e repertório para promover o desenvolvimento de cada aluno se adequando principalmente a seu gosto e estilo musical.

**CONTEÚDO**

Durante o curso o aluno irá trabalhar com todos os tipos de técnicas, harmonia, leitura de partitura e tablatura, aplicação de arpejos, escalas, intervalos, um repertório diversificado com vários estilos musicais e principalmente o conceito de improvisação, onde poderá expressar suas ideias musicais. As aulas de violão popular são realizadas individualmente ou em grupo em salas apropriadas proporcionando toda a infraestrutura necessária. Após a conclusão e avaliação de



**Figura 17 – Conteúdo “Cursos Regulares” no site**

#### 4.9.1.3.10 Cursos de Apoio

Nos cursos de apoio são apresentadas as aulas de apoio opcionais aos alunos e explicado a metodologia e conteúdo de cada aula. Entre os cursos de apoio estão disponíveis: Teoria Musical, Cinemusic – História da Música, Percepção, Leitura Rítmica, Harmonia e Prática de Banda. Com a breve explicação de cada aula o internauta pode escolher qual curso de apoio mais interessa.



The screenshot shows the website interface for 'Oficina da Música Instituto Musical'. The header features the logo and the slogan 'Onde nascem as Estrelas'. Below the header is a navigation menu with buttons for HOME, A ESCOLA, METODOLOGIA, PROFESSORES, PARCEIROS, and CONTATO. The main content area is titled 'Teoria Musical' and includes a sidebar menu with options like CURSOS REGULARES, CURSOS APOIO, and EVENTOS E MÍDIA. The main text describes the 'TEORIA MUSICAL' course, stating it is an optional support class where students work with musical theory, notation, and scales. It mentions that after completion, students receive a certificate and that classes are held in groups of up to 18 people.

**OFICINA DA MÚSICA**  
Instituto Musical

Onde nascem as Estrelas

HOME A ESCOLA METODOLOGIA PROFESSORES PARCEIROS CONTATO

CURSOS REGULARES

CURSOS APOIO

Teoria Musical

Cinemusic - História da música e músicos

Percepção

Leitura Rítmica

Harmonia

Prática de Banda

EVENTOS E MÍDIA

LOCALIZAÇÃO

ESTÚDIO

BANDAS

BLOG

Teoria Musical

**TEORIA MUSICAL**

Nesta aula em grupo os alunos irão trabalhar exclusivamente com a introdução no mundo da teoria musical, iniciando pela partitura e principais escalas. Aulas apostiladas e divididas em 2 (dois) módulos. É considerada uma aula de apoio, opcional e os horários são definidos pela escola.

Após a conclusão e avaliação o aluno recebe um certificado emitido pela escola associada e o professor responsável.

As aulas teóricas acontecem geralmente em grupos de até 18 pessoas e contam com toda infraestrutura necessária.

ESCOLA EM&T

Figura 18 – Conteúdo “Cursos de Apoio” do site



#### 4.9.1.3.11 Eventos e Mídia

Nesta área do site são apresentados os eventos e as publicações da escola na mídia. São demonstrados fotos e explicações sobre cada situação. Aqui o objetivo é apresentar a presença sempre marcante da empresa em eventos e a constante participação no mercado.

<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px;">CURSOS REGULARES <span style="float: right;">☐</span></div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px;">CURSOS APOIO <span style="float: right;">☐</span></div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;"><b>EVENTOS E MÍDIA</b></div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px;">LOCALIZAÇÃO</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px;">ESTÚDIO</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px;">BANDAS</div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px;">BLOG</div>	<div style="background-color: #f0f0f0; padding: 5px;"><b>EVENTOS E MÍDIA</b></div> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"><b>Eventos realizados pela escola!</b></p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><b>CURSOS DOS MATERIAIS EMT</b></div>  </div> <p style="text-align: center; margin: 10px 0;">Visita ao Instituto Musical EM&amp;T - Escola de música e Tecnologia para a transformação da Oficina da Música em Escola Licenciada. A única na região autorizada a utilizar a metodologia EM&amp;T.</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"><b>APRESENTAÇÃO NA CATEDRAL</b></div>  </div> <p style="text-align: center; margin: 10px 0;">Apresentação de alunos e professores da escola Oficina da Música no dia 17 de Dezembro de 2009 frente a Catedral de Assis. Evento realizado pela Prefeitura Municipal e a FAC.</p>
---	---



Atendimento ONLINE

**Figura 19 – Conteúdo “Eventos e Mídia” no site**

#### 4.9.1.3.12 Localização

Através da ferramenta Google Maps do site [www.google.com.br](http://www.google.com.br) é fornecido o mapa e localização exata da escola na cidade de Assis. Com essa ferramenta de localização o aluno pode traçar a trajetória de seu local atual até a escola de música.

The image shows a screenshot of a website's localization page. At the top, there is a header for 'OFICINA DA MÚSICA Instituto Musical' with a background image of a drum set. Below the header is a navigation bar with buttons for 'HOME', 'A ESCOLA', 'METODOLOGIA', 'PROFESSORES', 'PARCEIROS', and 'CONTATO'. The main content area is titled 'LOCALIZAÇÃO' and features a sidebar on the left with a menu of site sections: 'CURSOS REGULARES', 'CURSOS APOIO', 'EVENTOS E MÍDIA', 'LOCALIZAÇÃO' (which is highlighted), 'ESTÚDIO', 'BANDAS', and 'BLOG'. Below the sidebar is a logo for 'ESCOLA EM&T LICENCIADA' and the text 'Atendimento ONLINE'. The main content area displays a Google Map of Assis, Brazil, with a red pin marking the school's location. A yellow route is highlighted on the map, starting from the bottom and moving up to the school's location. The map includes standard Google Maps controls like zoom, pan, and map style selection (Mapa, Sat, Ter, Earth). The text 'LOCALIZAÇÃO' is written above the map. The map shows several streets, including R. Dra. Ana Barbosa, R. Barão do Rio Branco, R. Sebastião, R. Barão do Rio Branco, R. Smith Vasconcelos, R. Floriano Peixoto, R. Cap. Garças, R. Palmari, R. Angélio Bertoni, R. Ana Lette, R. Meira Dias, and Av. Rui Barbosa. The map is powered by Google and includes a copyright notice for 2010 MapLink.

Figura 20 – Conteúdo “Localização” do site

#### 4.9.1.3.13 Estúdio

Nesta página são demonstradas informações a respeito do estúdio da escola. Meios de funcionamento, horários, valores, equipamentos, um vídeo demonstrativo e fotos do local. Com o intuito de mostrar a vantagem para alunos e até mesmo bandas da região que pretendam usufruir desse serviço.

HOME A ESCOLA METODOLOGIA PROFESSORES PARCEIROS CONTATO

CURSOS REGULARES ▣ ESTÚDIO

CURSOS APOIO ▣

EVENTOS E MÍDIA

LOCALIZAÇÃO

**ESTÚDIO**

BANDAS

BLOG

**ESTÚDIO MUSICAL**

Nosso estúdio conta com total infra-estrutura para atender bandas do Instituto Musical e da Região.

As bandas que são formadas por alunos da escola (todos integrantes sendo alunos) podem ensaiar até 4 horas por semana gratuitamente!

O estúdio oferece:

- Ar condicionado digital;
- Isolamento Acústico (espuma e madeira);
- P.A. Completo para voz, violão, teclado e demais;
- Amplificadores para guitarra e baixo (Fender, Marshall e Staner);
- Bateria Completa.

**HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DO ESTÚDIO**

De Segunda à Quinta-feira das 09h00 às 22h00  
Sexta-feira das 09h00 às 20h00  
Sábado das 09h00 às 17:00

**VALORES**

R\$ 15,00 / hora

Confira pacotes para ensaios semanais!

**RESERVE SEU HORÁRIO E VENHA ENSAIAR COM SUA BANDA!**

ESCOLA MUSICAL E TEATRAL  
Atendimento ONLINE

**Figura 21 – Conteúdo “Estúdio” do site**

#### 4.9.1.3.14 *Bandas*

Aqui é disponibilizado um serviço a bandas e artistas de Assis e região. Através do e-mail da escola esses artistas podem publicar seus trabalhos no site da escola contendo um histórico do trabalho, foto, nome, telefone para contato e e-mail. Com esse serviço gratuito as bandas da região conhecem um pouco mais da escola e podem se tornar futuros clientes.

CURSOS REGULARES ▾ BANDAS

CURSOS APOIO ▾

EVENTOS E MÍDIA

LOCALIZAÇÃO

ESTÚDIO

BANDAS

BLOG


Este espaço é destinado para bandas de Assis e Região.

Aqui vocês irão encontrar release, contato e referências para shows, apresentações entre outras informações.


Cadastre sua banda conosco! Acesse o menu **DOWNLOADS** na página inicial de nosso site e baixe a **FICHA CADASTRAL** seguindo as orientações.

BANDAS

---



Atendimento ONLINE



Rock Spólio - Rock 'n Blues


Cidade: Assis - SP

Formada em meados de 2000 na cidade de Assis-SP, com o ideal de resgatar o espírito do velho rock'n roll e blues, a banda reproduz com uma interpretação própria músicas das bandas da década de 60's, 70's e 80's.

site: [www.rockspolio.xpg.com.br](http://www.rockspolio.xpg.com.br)

Contato : (18) 3324-9333 / (18) 9755-7644 - Junior  
(18) 3323-3468 / (18) 9119-2006 - Daniel

---



Drunk Lyta (Oasis Cover)

Cidade: Maringá - PR

**Figura 22 – Conteúdo “Bandas” do site**

#### 4.9.1.3.15 Blog

O blog é uma ferramenta de comunicação mais direta e informal com os alunos e internautas. Através dele os professores podem disponibilizar matérias, informações, releases de outros artistas, instrumentos, entre outros. No blog há um campo para comentários sobre os artigos publicados. É através do blog que colhemos informações e opiniões diretas dos internautas.

The screenshot shows the website for 'Oficina da Música Instituto Musical'. The header features the logo with the text 'OFICINA DA MÚSICA Instituto Musical'. On the left side, there is a sidebar with a 'Categorias' section containing 'Artigos e Matérias', 'Humor', and 'Reviews'. Below this is a 'Afilhada EMT' section with the 'ESCOLA EM&T LICENCIADA' logo. At the bottom of the sidebar is a 'Previsão do Tempo' section for 'CLIMATEMPO' in 'SP - Assis', showing a date of '03/09 Sex', a temperature range of '16°C / 35°C', and '0%, 0mm'. The main content area has a search bar with a magnifying glass icon. The featured article is titled 'Viagem para a EXPOMUSIC 2009!' with a 'out 5' badge. The text of the article reads: 'No dia 27 de Setembro alunos, professores e amigos da escola OFICINA DA MÚSICA viajaram para São Paulo na feira de música EXPOMUSIC 2009.' Below the text is a photograph of a group of people, likely the school members, on a bus during their trip.

Figura 23 – Conteúdo “Blog” do site



#### 4.9.1.3.16 Galeria de Fotos

Através de uma galeria de fotos virtual são apresentadas imagens dos ambientes da escola, desde a recepção até as salas de aulas fazendo com que o internauta possa ver a qualidade da estrutura e a preparação das salas de aula.

**OFICINA DA MÚSICA**  
Instituto Musical

Onde nascem as Estrelas

Cavaquinho

HOME A ESCOLA METODOLOGIA PROFESSORES PARCEIROS CONTATO

**CURSOS REGULARES**

- Violão
- Guitarra
- Baixo
- Bateria
- Teclado
- Piano
- Flauta Transversal
- Canto
- Viola Caipira
- Cavaquinho
- Saxofone
- Músicalização Infantil
- Violino
- Teatro
- Trompete
- Trombone
- Tuba
- Trompa

Galeria de Fotos

Figura 24 – Conteúdo “Galeria de fotos” do site

#### 4.9.1.3.17 Vídeos

Na categoria de vídeos, publicados através do site [www.youtube.com](http://www.youtube.com) são apresentadas dicas de professores no formato de mini-aulas e músicas tocadas por alguns de nossos alunos. Essa é uma área extremamente importante, pois, ao gravarmos um aluno ele mesmo apresenta o vídeo para amigos e familiares fazendo indiretamente uma propaganda da empresa, pois o vídeo dele fica alocado em nosso site.

CURSOS REGULARES

CURSOS APOIO

EVENTOS E MÍDIA

LOCALIZAÇÃO

ESTÚDIO

BANDAS

BLOG

**ESCOLA**  
**EM&T**  
**LICENCIADA**

Atendimento ONLINE

Vídeos

Conheça aqui algumas dicas e ideias de nossos professores e alguns de nossos alunos.

OFICINA DA MÚSICA - Aluno: Lincon Cardoso - Mú...

Figura 25 – Conteúdo “Vídeos” do site

#### 4.9.1.3.18 Artigos e Matérias

Esta seção do site apresenta artigos e matérias escritas pelos professores com fins didáticos e informativos. Este conteúdo é disponibilizado gratuitamente pelo website da escola e tem o objetivo de através de buscas no Google sobre conteúdos didáticos musicais promover o site da escola.



**OFICINA DA MÚSICA**  
Instituto Musical

Onde nascem as Estrelas

Cavaquinho

HOME A ESCOLA METODOLOGIA PROFESSORES PARCEIROS CONTATO

CURSOS REGULARES  
CURSOS APOIO  
EVENTOS E MÍDIA  
LOCALIZAÇÃO  
ESTÚDIO  
BANDAS  
BLOG

Gerenciando seu tempo de estudo - Guitarra/Violão		
02/03/2010	Djalma	Ler Artigo
Dicas para improviso		
12/10/2009	Junior	Ler Artigo
Como escolher uma boa palheta para seu saxofone		
04/03/2010	Rafaela	Ler Artigo

ESCOLA EM&T LICENCIADA

Figura 26 – Conteúdo “Artigos e Matérias” do site



#### 4.9.1.3.19 Downloads

Na área para downloads são oferecidos programas e utilidades para os músicos. Quando são realizadas promoções pela empresa os regulamentos e informações também são alojados neste espaço do website. Esse serviço atrai internautas e futuros clientes e também os leva ao conhecimento da empresa e dos serviços ofertados.

The screenshot shows the 'Downloads' section of a website. At the top, there is a horizontal navigation bar with buttons for HOME, A ESCOLA, METODOLOGIA, PROFESSORES, PARCEIROS, and CONTATO. On the left side, there is a vertical menu with the following items: CURSOS REGULARES, CURSOS APOIO, EVENTOS E MÍDIA, LOCALIZAÇÃO, ESTÚDIO, BANDAS, and BLOG. Below this menu is the logo for 'ESCOLA EM&T' and the text 'Atendimento ONLINE'. The main content area is titled 'Downloads' and contains four download items:

Item	OS	Tamanho	Botão
Ficha Cadastral de Bandas Documento do Word	Windows XP/Vista	13,80 Kb	DOWNLOAD
Windows Media Player 11 Final	Windows XP/Vista	24,60 MB	DOWNLOAD
Ear Master 5 Professional	Windows XP/Vista	6,80 MB	DOWNLOAD
Metronomo	Windows XP/Vista	675Kb	DOWNLOAD

Figura 27 – Conteúdo “Downloads” do site

#### 4.9.1.3.20 Fale Conosco

Preocupada com o canal de contato com a empresa a área Fale Conosco disponibiliza as ferramentas mais fáceis de contato com a escola. Entre elas estão: telefone fixo, telefone celular, MSN e o link para o Orkut.



**Figura 28 – Conteúdo “Fale Conosco” do Site**

#### 4.9.1.4 Outdoor

Segundo Wikipédia, a enciclopédia livre, disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Outdoor>, Acesso em 03 set. 2010, sobre a definição de outdoor:

Um Outdoor é a designação de um meio publicitário exterior, sobretudo em placards modulares, disposto em locais de grande visibilidade, como à beira de rodovias ou nas empenas de edifícios nas cidades. A palavra *outdoor* é de origem inglesa e, em inglês, tem sentido totalmente diverso do seu significado em português.

A empresa utilizou a ferramenta de Outdoor quando se mudou para suas novas instalações. Com a instalação de outdoors na cidade conseguiu informar o novo endereço e fixar a marca. Obteve um resultado rápido sobre a assimilação da mudança.



Figura 29 – Outdoor sobre mudança de endereço

#### 4.9.1.5 Cartão de Visita

Os cartões de visita são utilizados para anotar aos clientes o agendamento dos horários de aulas, oferecem informações e os meios de contato com a empresa.



**Figura 30 – Cartão de Visita**

#### 4.9.1.6 Promoções e Parcerias

A empresa oferece promoções e parcerias com o objetivo de captar alunos e aumentar seus clientes. Essas promoções são feitas interna e externamente à organização. Sendo que algumas delas são constituídas de parcerias com empresas da região. Todas as promoções disponibilizam regulamento e um período de duração. Algumas das promoções realizadas foram:

##### 4.9.1.6.1 *Bolsa de Estudos*

A promoção de “bolsa de estudos” realizou uma seleção de alunos a partir de avaliação dos candidatos por prova escrita (teórica) e prática. Foram disponibilizadas vagas para os cursos práticos e teóricos. Após preenchimento da ficha de inscrição e aceitação do regulamento (ambos em apêndices A e B) o candidato estaria participando da seleção. Com essa promoção foi possível captar alunos e promover uma ação social por meio da estrutura da escola.



**Figura 31 – Divulgação da Bolsa de Estudos**

#### 4.9.1.6.2 Mensalidade Grátis

A promoção “mensalidade grátis” foi uma promoção feita internamente, para alunos já matriculados. Os alunos deveriam indicar dois novos alunos, onde, caso esses novos alunos efetivassem a matrícula o participante da promoção ganhava um mês gratuito de mensalidade. A promoção teve ótimo resultado já que houve muitas indicações de alunos, porém muitos deles não chegaram a ganhar o mês grátis por indicar somente um participante até o final da promoção. (Regulamento da Promoção no Apêndice C).



**Figura 32 – Divulgação da Promoção Mensalidade Grátis**

#### 4.9.1.6.3 *Música nas Igrejas*

A promoção “música nas igrejas” ofereceu as maiores igrejas de Assis e região a oportunidade de qualificar os músicos dos grupos de louvores e outras equipes. Através de uma carta de apresentação (demonstrada no apêndice D) e cupons a escola ofereceu um mês de aula e matrícula gratuita para três alunos escolhidos pela igreja. Apesar de ter um custo elevado, essa promoção fez com que os alunos indicados continuassem os cursos pagando normalmente após o primeiro mês e também despertou a curiosidade de outros músicos das equipes que não foram sorteados.



**Figura 33 – Cupom da Promoção Música nas Igrejas**



#### 4.9.1.6.4 *Entre para este Time você também*

A promoção entre para “este time você também” foi realizada em parceria com a loja de instrumentos musicais Só Som da cidade de Assis. Durante o período da promoção os clientes que indicassem cinco alunos para a escola ganhariam uma guitarra da loja de instrumentos musicais e da escola. Após a efetivação da matrícula do quinto aluno o participante da promoção receberia o prêmio. Vários alunos foram indicados por essa promoção.



**Figura 34 – Cartaz da Promoção “Entre para este time você também”**

#### 4.9.1.6.5 *Parceria Academia CRB*

A parceria com a Academia CRB consistiu em um sorteio realizado com os alunos da academia. Os alunos que pagaram a mensalidade em dia até o dia 10 participaram através de cupons feitos dentro da academia e concorreram a matrícula gratuita, 50% da mensalidade grátis e uma camiseta de qualquer curso oferecido

pela escola Oficina da Música. O aluno ganhador continuou fazendo o curso e houve uma forte divulgação dentro da Academia por meio da promoção.

Pague sua mensalidade até o dia 10 e concorra a 100% de desconto na matrícula + 50% de desconto na mensalidade do 1º Mês + 1 camiseta do curso a sua escolha na escola de música.

Parceria



&



Figura 35 – Cartaz da Parceria com a CRB Academia

#### 4.9.1.6.6 Parceria Revista Modern Drummer e Guitar Player

A escola em parceria com a editora Melody ofereceu aos alunos descontos e brindes na assinatura de qualquer uma das revistas Guitar Player ou Modern Drummer. Em contrapartida a escola recebeu a assinatura das revistas gratuitamente pelo período de um ano.

Parceria

OFICINA DA MÚSICA Instituto Musical

**Nossos alunos tem desconto na ASSINATURA !!**



Nossos professores indicam!!

ASSINE!!

Você terá o melhor conteúdo para Guitarra/violão para complementar seus estudos e estar por dentro de tudo que rola no mundo da música!

Assine: [www.guitarplayer.com.br](http://www.guitarplayer.com.br)

Maiores Informações na Secretária e com Professores

Parceria

OFICINA DA MÚSICA Instituto Musical

**Nossos alunos tem desconto na ASSINATURA !!**



Nossos professores indicam!!

ASSINE!!

Você terá o melhor conteúdo para Bateria/Percussão para complementar seus estudos e estar por dentro de tudo que rola no mundo da música!

Assine: [www.myspace.com/revistamoderndrummer](http://www.myspace.com/revistamoderndrummer)

Maiores Informações na Secretária e com Professores

Figura 36 – Cartaz da Parceria com revistas



#### 4.9.1.6.7 *Parceria com Escolas de Idiomas FISK, CNA e PBF*

As parcerias com escolas de idiomas foram realizadas com a intenção de troca de material publicitário e descontos. Alunos da escola de idiomas possuíam desconto na matrícula e mensalidade da escola de música e da mesma forma acontecia nas escolas de idiomas. O resultado obtido foi uma maior participação publicitária no público alvo da escola (jovens e adolescentes) e o aumento de alunos.



**Figura 37 – Modelo do cupom da parceria com escola de idiomas**

## 4.9.1.7 Jornal

A escola utiliza os jornais da região como meio publicitário e informativo sem fazer uma publicidade direta por meio de anúncio. É feita publicação de matérias sobre eventos, aulas e novidades realizadas pela empresa nos principais jornais. Através destas matérias é possível uma maior fixação da marca e despertar o interesse de novos clientes para conhecer os serviços da escola.

**Aulas de música auxiliam no desenvolvimento infantil**

*Texto: Nayana Camoleze*

A escola 'Oficina da Música', existente há mais de 2 anos, implantou há ao menos 5 meses uma oficina dirigida especialmente às crianças.

As aulas de musicalização são desenvolvidas utilizando os recursos da música popular e destinadas às crianças com idades entre 2 e 5 anos.

De acordo com o diretor da escola, Renato Zanin Júnior, a montagem dessa oficina se deu pela demanda de pais interessados em estimular os filhos à música.

"Pensamos em abrir essa oficina de musicalização infantil porque observamos uma grande procura por aulas direcionadas a este público", justifica.

"A criança desde cedo demonstra interesse pela música e então procuramos uma professora especializada e pedagoga que trabalha com música para reunir um material didático específico", explica o diretor.

"O resultado tem sido satisfatório; o aluno decora as notas; outro diferencial é que a oficina não é focada em apenas um instrumento e o aluno constrói seu próprio instrumento a partir de materiais recicláveis, em especial, usados como percussão", observa. A capacidade das turmas é de até 5 crianças e as aulas são realizadas aos sábados, às 11 horas.

Segundo ele, a sala é adaptada para atender às necessidades dos pequenos, com mesas menores e oferece contato com diversos instrumentos.

O livro utilizado foi adaptado e contém noções de musicalização como a construção de notas em que o aluno colore tanto as notas como os instrumentos.

"Muitos desses instrumentos nem os adultos conhecem bem, como é o caso dos de orquestra; a criança acaba descobrindo o som e identificando os instrumentos", explica.

"Estamos cogitando a possibilidade de criação de uma nova turma, variando entre 5 a 7 anos em que daria para desenvolver mais atividades práticas porque apresentam mais força e coordenação motora, inclusive já com instrumento individual", antecipa.

Os benefícios, segundo ele, incluem a coordenação motora, respiração, desenvolvimento sensorial e auditivo, melhoria da percepção, das habilidades matemáticas e desenvolvimento escolar.

"Outro fator importante de ser levantado é o fato de contribuir ainda com a socialização da criança, levando em conta a tentativa, por meio da música, da redução do índice de crianças na rua e uso de drogas quando chega à adolescência", acrescenta.

"Mais um ponto favorável do incentivo à musicalização desde cedo é o fato de diminuir até mesmo o vício mais atual das crianças e dos adolescentes que têm preocupado os pais, que é o uso abusivo da internet; as crianças entram em contato desde cedo com a música e desenvolvem melhor suas atividades", aponta.

Segundo Júnior, a intenção da escola é promover periodicamente recitais, conduzidos pelos professores, para estimular a prática dos alunos.

"A idéia é exibir, em forma de recital, as habilidades dos alunos para que possam entrar em contato com o público, treinar na prática como é formar uma banda e já começar a ter a noção", justifica.

A escola está programando várias atividades para o final do ano.

A Oficina da Música está localizada à rua Brasil, 160, com o telefone 3324 9333.



*A sala de música é adaptada aos pequenos aprendizes*



*A oficina melhora as habilidades gerais da criança*

**Figura 38 – Matéria publicada no jornal Diário de Assis no dia 21//08/2008**

#### 4.9.1.8 Redes Sociais

Com a crescente utilização de redes sociais pelos internautas a empresa optou por participar juntamente com seu público alvo desse avanço. A rede social mais utilizada pelos alunos e clientes da empresa é o Orkut, onde é possível manter um contato direto com internautas e disponibilizar informações, fotos, vídeos e publicidade gratuitamente.

The image shows a screenshot of the Orkut social network profile for 'Escola Oficina da Música'. The profile is owned by Renato. The main content area features a post about an excursion to Expo Center Norte-EXPOMUSIC on September 25th, with a price of R\$75,00 or 2x R\$40,00 on a bus. Below the post are statistics: 11 messages, 704 photos, 0 photos with him, 14 videos, 103 fans, and various status icons like 'confiável', 'legal', and 'sexy'. A section titled 'quem sou eu:' contains a promotional graphic for the school's classes, listing 'Aula Prática + Estúdio para ensaio + Harmonia + Leitura Rítmica + Percepção + Cinemusic + Prática de Banda + Teoria' and advertising a price of 'APENAS R\$ 78,00 MENSAL!'. The school's website, www.escolaoficinadamusica.com.br, is listed at the bottom of the graphic. On the left sidebar, there are navigation options like 'perfil', 'recados', 'fotos', 'vídeos', 'depoimentos', 'atualizações', and 'eventos', along with a list of apps. On the right sidebar, there are sections for 'amigos (922)', 'nossos amigos em comum (334)', and 'comunidades (27)', each with a grid of user profile pictures.

Figura 39 – Perfil da empresa no Orkut

#### 4.9.1.9 Eventos

Através da organização de eventos a empresa consegue demonstrar aos pais e a população o trabalho desenvolvido e também aproximar mais os alunos e clientes. Esses eventos são organizados pela própria empresa. Entre alguns eventos realizados destacamos:

#### 4.9.1.9.1 *Apresentação na Catedral de Assis*

Apresentação aberta realizada na Catedral de Assis por alunos e professores da escola com intenção de levar cultura a população e promover o nome da escola. Através de apresentações públicas a escola expõe sua marca e o trabalho desenvolvido.



**Figura 40 – Apresentação dos professores na Catedral de Assis**



#### 4.9.1.9.2 *Master Class*

Durante o ano a escola oferece aulas no formato Master Class aos alunos interessados e músicos da região. As master class promovem o nome da escola e disponibiliza a apresentação do trabalho de outros músicos.

**OFICINA DA MÚSICA**  
**INSTITUTO MUSICAL**

APRESENTA: Workshop com o guitarrista  
**EVANDRO BARROS**  
Improvisação e Fraseado

Maiores informações

Oficina da Música (18) 3324-9333 [www.escolaoficinadamusica.com.br](http://www.escolaoficinadamusica.com.br)  
Só Som (18) 3322-6126 [www.sosom.com.br](http://www.sosom.com.br)

**Data: 02/10**  
**Sexta Feira**  
+ Todos os níveis  
+ Local: Só Som  
+ Horário: 19:00 hrs  
+ Entrada: 1 kg de alimento não perecível  
**IMPERDÍVEL!!**

**Figura 41 – Divulgação da Master Class**

#### 4.9.1.9.3 *Oficina de Luthieria*

A oficina de luthieria foi uma iniciativa que teve como objetivo ajudar os alunos a dar manutenção em seus próprios instrumentos, proporcionando técnicas e cuidados básicos para desta forma evitar possíveis problemas. É uma forma de fazer com que

os alunos se interessem mais pelos instrumentos e conseqüentemente se envolva com a escola e sua área de atuação.

## OFICINA DE REGULAGEM E MANUTENÇÃO EM INSTRUMENTOS DE CORDAS

**VIOLÃO, GUITARRA  
E BAIXO** com JUNIOR

Regulagem de Pestana e Cavalete;  
Limpeza e manutenção em geral;  
Como escolher seu instrumento.  
Regulagem de ponte Floyd-Rose,  
Tremolo, Fixa e Tune-o-matic;  
Regulagem de tensor e braço;  
Limpeza da parte elétrica;  
Retífica básica de trastes;  
Regulagem de oitavas;  
Eliminação de ruídos;  
Altura de cordas;  
Troca de cordas;

Dia: 05 de Junho - Sábado  
Hora: 13:00 às 17:30 hrs  
Valor: R\$ 30,00  
Coffee break (15 min.)

[www.escolaoficinadamusica.com.br](http://www.escolaoficinadamusica.com.br)  
Rua: Sebastião da Silva Leite, 858 - Centro  
Tel: (18) 3324-9333/ (18) 9608-7382 - Assis / SP



Vagas  
Limitadas!

OFICINA  
DA MÚSICA

Instituto Musical

**Figura 42 – Divulgação da Oficina de Luthieria**

#### 4.9.1.9.4 *Excursão para a feira de música Expomusic*

Todos os anos acontecem na cidade de São Paulo no recinto de exposições Expo Center Norte a feira de música Expomusic. Durante a feira são apresentadas as novidades do mercado musical em instrumentos e materiais, além de apresentações dos principais músicos do Brasil e do Mundo. A escola de música leva os alunos e

músicos da região para a feira com intuito de aproximar os clientes e informar a respeito da área de atuação.



**Figura 43 – Excursão para a Expomusic**

#### 4.9.1.9.5 *Festa Junina*

É realizada no mês de Junho a festa junina da escola onde são convidados alunos, ex-alunos e amigos. A festa é feita a partir da doação de alimentos e prendas por parte dos participantes e professores da escola. A festa junina é um meio de confraternização entre alunos e professores.



**Figura 44 – Divulgação da Festa Junina**

4.9.1.9.6 *Apresentação em Escolas de Ensino Médio e Fundamental*

Regularmente a escola se apresenta a alunos das escolas de nível Médio e Fundamental. As apresentações ora solicitadas pelas escolas e ora ofertadas pela Oficina da Música levam cultura aos espectadores e os incentivam a iniciar algum curso de música na empresa. Essas apresentações são realizadas por professores e alunos.





**Figura 45 – Apresentação dos professores em escolas de nível fundamental**

#### 4.9.1.9.7 *Pizzada com os alunos*

De tempos em tempos a escola convida os alunos a sair para jantar em pizzarias da cidade. Através desse tipo de eventos a escola consegue marcar presença no comércio regional e levar descontração a seus alunos, além de iniciar parcerias com essas empresas do ramo alimentício.



**Figura 46 – Noite da Pizza com os alunos**

#### 4.9.1.9.8 *Prática de Banda*

A prática de banda foi um evento realizado para alunos e músicos desenvolverem o conteúdo aprendido durante as aulas. Aos sábados eram realizadas reuniões onde os músicos se juntavam em “Jam Sessions”, ou seja, formavam grupos improvisados e tocavam músicas de seu interesse despertando dessa forma seu interesse na área e promovendo maior desenvolvimento do aluno.



**Figura 47 – Prática de banda com alunos**

#### 4.9.1.10 Listas Telefônicas

A publicação em listas telefônicas é feita anualmente nas duas principais listas da região. O nome da escola, telefone, e-mail e site são publicados nos campos classificados, assinantes e endereço nas listas EPIL e GC Listas. A lista ainda é o meio mais usado para consultas de telefone na cidade de Assis.



**Figura 48 – Publicidade divulgada nas listas telefônicas**

#### 4.9.1.11 Camisetas

As camisetas da escola além de oferecer uma identificação de alunos e professores colaboram também na divulgação da marca da empresa. O aluno de música trabalha com o ego e auto-estima e gostam de demonstrar a amigos e familiares que tocam ou estão aprendendo determinado instrumento. Com um visual moderno as camisetas são peças fundamentais na propagação da marca. Os alunos tornam-se propagandas da instituição.



**Figura 49 – Modelos de camisetas dos cursos**

#### 4.9.1.12 Vendedores Externos

Os vendedores externos ou promotores são profissionais autônomos comissionados que através de material publicitário especializado e fichas (conforme demonstrado no Apêndice E) abordam e buscam “vender” aulas a novos clientes nas ruas, supermercados, escolas, igrejas e onde houver manifestações populares. Após a apresentação do programa de cursos os vendedores preenchem uma ficha pré-cadastral dos alunos e oferecem uma aula gratuita e a isenção da matrícula no curso juntamente com um adesivo da empresa. O pagamento é feito por 50% da primeira mensalidade de cada aluno que efetivar a matrícula com o vendedor.

## 4.9.2 Ferramentas de Recursos Humanos

As ferramentas de recursos humanos foram aplicadas desde o começo da empresa, mesmo que de maneira empírica, elas são de extrema importância para o desenvolvimento organizacional. Algumas dessas ferramentas utilizadas foram:

### 4.9.2.1 Recrutamento e Seleção de Colaboradores

O recrutamento e seleção são realizados para captar profissionais na organização. A contratação de professores para aulas e para recepcionista são as vagas mais comuns e praticadas na seleção e recrutamento. Com a análise de cargo e após determinado o perfil requerido dos candidatos é divulgada a abertura da vaga. Após a análise dos currículos inicia-se o processo de seleção com entrevista e provas práticas para posteriormente ocorrer a contratação efetiva.

### 4.9.2.2 Pesquisa de Clima Organizacional

Através da pesquisa de clima organizacional é possível analisar o ambiente interno, o grau de satisfação dos clientes e colaboradores e ainda extrair críticas, opiniões e sugestões para o crescimento da empresa. Dentro da pesquisa de clima organizacional foram analisados: faixa etária dos estudantes, alunos estudantes e que trabalham, tempo de dedicação do aluno ao estudo musical, meio publicitário que conheceu a empresa, avaliação da qualidade de ensino, opinião sobre os elementos do ambiente físico da escola (iluminação, aparência, localização, limpeza e atendimento) e a avaliação individual de cada professor dos seguintes quesitos: Didática, explicação, relação com o aluno, conteúdo, utilização de apostilas e materiais, utilização dos aparelhos disponíveis no ambiente físico e o respeito para com os clientes. A pesquisa possui ainda um campo para comentários onde são extraídas dicas importantes para o melhoramento e crescimento organizacional por meio de opinião direta dos envolvidos. O questionário e resultados da pesquisa estão apresentados no Apêndice F e Apêndice G respectivamente.

#### 4.9.2.3 Integração dos Colaboradores

A integração dos colaboradores é realizada por meio de reuniões mensais e happy-hours. Durante estas atividades são analisadas grau de satisfação e coletado opiniões sobre o trabalho realizado.

#### 4.9.2.4 Treinamento e Desenvolvimento

A capacitação é feita para professores e recepcionista. Com o incentivo a participação de workshops e aulas a empresa estimula o desenvolvimento de seus colaboradores. Após a participação de alguma atividade é discutido junto aos outros colaboradores os pontos positivos, negativos e o que pode ser extraído do treinamento. Quando disponibilizado material didático nesses cursos esse material é disponibilizado aos outros colegas de trabalho.

#### 4.9.2.5 Controle de Pagamento a Colaboradores

O pagamento dos professores é feito por comissão e percentual (50% da mensalidade do aluno) e este colaborador recebe de acordo com a entrada de pagamento de seus alunos, ou seja, possui um salário de acordo com sua carga de trabalho e quantidade de alunos. Os pagamentos são realizados todo dia cindo e vinte do mês. O cargo de recepcionista é pago todo dia 10 e possui salário fixado por lei.

#### 4.9.2.6 Projeto Social Casa das Meninas

Durante o segundo semestre do ano de 2009 a escola realizou um projeto social com a Casa das Meninas de Assis, casa onde são disponibilizadas atividades e instrução para crianças carentes entre a faixa etária de 10 a 18 anos. Durante o projeto foi ofertado vagas para os cursos de canto, teclado, violão e bateria. As aulas



foram realizadas em grupos onde puderam ser atendidas mais de 12 crianças interessadas. O projeto foi desenvolvido juntamente com o trabalho voluntário dos professores e iniciativa da escola. Durante todo o projeto não foram cobradas nenhum valor dos participantes ou da entidade envolvida.



**Figura 50 – Projeto Casa das Meninas**

#### **4.9.3 Ferramentas de Controle Financeiro**

O controle financeiro é feito mensalmente e dentro dele são analisados entradas e saídas formando o controle mensal da empresa. Algumas ferramentas financeiras utilizadas são:

#### 4.9.3.1 Fluxo de Caixa Diário

O fluxo de caixa diário (demonstrado no Apêndice H) armazena o saldo inicial, as entradas de mensalidades e outras entradas (aluguel do estúdio, venda de camisetas, venda de apostilas, matrícula, etc.) as saída de natureza fixa e variável e dessa forma gera o saldo final diário. Após o fechamento do caixa é feito a análise com o fluxo de caixa para conferência financeira.

#### 4.9.3.2 Demonstrativo Mensal

No demonstrativo mensal (Apêndice I) são coletados dados do fluxo de caixa diário e todas as despesas da escola. Através do demonstrativo mensal é possível analisar a viabilidade da organização e se obteve lucro ou prejuízo durante o período. A partir do demonstrativo mensal é possível também levantar as projeções financeiras para os meses subseqüentes, cortar custos desnecessários e identificar alguns gargalos da organização, além da comparação com os outros meses possibilitando a identificação de aumento ou redução do valor em determinado gasto.

#### 4.9.3.3 Controle de Estoque

A ferramenta de controle de estoque (Apêndice J) é feita para produtos como apostilas e camisetas. São lançadas entradas e saídas desses produtos aferindo o saldo final, dentro do controle de estoque os produtos são lançados por ordem cronológica tanto nas entradas, quando nas saídas. São conferidos juntamente ao fluxo de caixa e o demonstrativo mensal de operações financeiras.



#### 4.9.4 Ferramentas de Sistema da Informação

Com o crescente número de alunos se torna inviável o controle por outros meios se não sistematizado. Foi desenvolvido para a empresa um sistema customizado que cuida de toda parte de entrada e saída de alunos, pagamento a professores, cadastro, horários de aulas e campos com consultas de diversas naturezas. Algumas das ferramentas desse sistema são descritas abaixo.



Figura 51 – Página inicial do Sistema

#### 4.9.4.1 Cadastro de Alunos e Professores

O cadastro de alunos e professores ajuda no controle de pagamentos e apresenta informações gerais. No cadastro de alunos é gerado ainda o carnê para pagamento de mensalidades. Através do cadastro o sistema utiliza buscas para futuras consultas. Consta no cadastro de alunos campos como: Número de matrícula, status (ativo ou inativo), nome completo, endereço, número, CEP, telefone fixo, telefone auxiliar, celular, e-mail, data de nascimento, data de matrícula, pagamento de matrícula, curso, professor e controle de mensalidades.

**Cadastro de Alunos**

Buscar Aluno

**Dados Pessoais**

Matrícula: 184 Status do aluno: Ativo Aluno(a): Adilson Luis Franco Nassaro

Telefone: (18) 3324-9180 Telefone (Aux): Celular: (18) 9729-5984 CEP:

Endereço: Rua: Neize Nogueira Nº: 145 Complemento: Casa

E-mail: adilsonnassaro@hotmail.com

Data de Nascimento: 22 novembro 1966

**Matrícula**

Pagamento: à vista(Ok!)

Data Matrícula: 15/05/2009 Valor: R\$000,00

**Mensalidade**

Vencimento: 20

Consultar Vencimentos: Seleccione o ano

Observação:

**Cursos Regulares**

Curso: Violão Professor: Douglas

**Cursos Apoio**

Curso Nº 1: Harmonia Professor: Douglas

Curso Nº 2: Percepção Professor: Sérgio

Curso Nº 3: Prática De Banda Professor: Douglas

Curso Nº 4:

Primeiro Anterior Salvar Excluir! Próximo Último Matrícula Recibo

Figura 52 – Cadastro de Alunos

4.9.4.2 Controle de Horário de Aulas

O controle de horário de aulas é uma agenda com os dias e horários de cada sala de aula da escola. Através dele os professores tomam conhecimento dos horários de seus alunos, das aulas de reposição e de aulas experimentais.

	Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira	Sábado
8:00 hrs						
9:00 hrs		Matheus Leite				Rosilene, Valdir 33711294
10:00 hrs		Felipe Alfredo 01551506 / 22711063			José Neto 33225572	Sthefani
11:00 hrs						Adilson
12:00 hrs						Harmonia III
13:00 hrs		Diego				Vitória
14:00 hrs	Felipe 3322 2633		Anderson	Bruno	Cristiano/Maicson	Paulo H. 33251904
15:00 hrs		Bruno	Gabriel Afonso 97236313	Débora 33224769	Camila 33227503	*Faduan 96278387
16:00 hrs	Pedro Henrique	Matheus	Mariana*	Alicia 33247080	Elias 33751060/ 91318564	
17:00 hrs	Felipe Carvalho 33222633	Cloé 33235509	Dina	Luis Augusto 81162373	José Lourenço 33241158	
18:00 hrs	Roberto	Danilo	Filip	Ademir - 3322 7289 / 9755 3995	Teoria II	
19:00 hrs	Teoria 1	Teoria 1	Harmonia II	André		
20:00 hrs	Valdilei	*Denis 33245640	WESLEI 97961942	Percepção		
21:00 hrs	Felipe Toner	*Oziel	Adriano- baixo	*Weslei Barbosa 97594501//		

Figura 53 – Controle de Horário de Aulas

#### 4.9.4.3 Consultas

O programa executa consultas no sistema para gerar informações a respeito da quantidade de alunos, alunos ativos e inativos, aniversariantes do mês, informações dos professores, alunos por curso e alunos por professores. Através dessas consultas é possível fazer projeções, estabelecer metas organizacionais e analisar rendimentos dos professores.



Figura 54 – Página de Consultas do Sistema

#### 4.9.4.3.1 Consultas a Todos os Alunos

Na consulta a todos os alunos é gerado em uma planilha o status do aluno (ativo ou inativo), nome completo, telefone fixo, telefone celular e e-mail para contato. É ainda contabilizado no final da planilha o total de alunos ativos e inativos.

Sistema Oficina da Música      sábado, 1 maio, 2010 17:22:20

**Cadastro**  
Alunos

**Cadastro**  
Professores

**Horários/Aulas**

**Consultas**

**Caixa**

## Todos Alunos

Status	Nome do Aluno	Telefone	Celular	E-mail
Inativo	André Correa Simões	(18) 3264-7639	(18) 9736-4612	acs370@gmail.com
Inativo	Ácauã Galdino Vieira Silva	(18) 3341-2607	(18) 8128-0755	
Ativo	Ademir Ricieri Junior	(18) 3322-7289	(18) 9755-3995	aderbami@hotmail.com
Ativo	Adilson Luis Franco Nassaro	(18) 3324-9180	(18) 9729-5984	adilsonnassaro@hotmail.com
Ativo	Adriano De Jesus Cuba		(18) 9775-5696	
Inativo	Adriano Domingos Nogueira	(18) 3351-6115	(18) 9775-3144	adriano@dn100@hotmail.com
Inativo	Afonso Vitali Granado Vieira	(18) 3377-1280	(18) 9701-4662	afonso.vitali@hotmail.com
Inativo	Alan Victor Cirino	(18) 3324-8282	(18) 8117-0935	alan-quimica@hotmail.com
Ativo	Alejandro Loan Aguilera Da Cruz		(18) 9744-8775	alehandrocruz@hotmail.com
Inativo	Alexandre Granado		(18) 9744-4747	alexandre_pesto@hotmail.com
Ativo	Alicia Fiore Nobile	(18) 3324-7080	(18) 8117-5432	
Inativo	Aline Bertoncini Vallin Oliveira	(18) 3323-6256	(18) 9108-8334	aline_sango@hotmail.com

446 Aluno(s)

Figura 55 – Consulta a todos os alunos do sistema



#### 4.9.4.3.2 Consultas a Alunos Ativos X Inativos

Na consulta de alunos ativos x inativos após a escolha do status desse aluno o programa divide entre aqueles que estão devidamente matriculados e cursando e os que pararam com as atividades na escola. Essas informações são de extrema importância, pois através dela podem-se enviar malas diretas a ex-alunos como ações de marketing e contabilizar o número real de alunos ativos para devidas projeções. São informações da consulta de alunos ativos x inativos: nome completo, curso, telefone fixo, telefone celular e e-mail. No final da tabela é contabilizado o número de alunos ativos ou inativos.

Sistema Oficina da Música sábado, 1 maio, 2010 17:28:04

**Ativo/Inativo**

Selecione o Status

Ativo

Inativo

Nom	Curso	Telefone	Celular	E-mail
Ademir Ricieni Junior	Guitarra	(18) 3322-7289	(18) 9755-3995	aderbamir@hotmail.com
Adilson Luis Franco Nassaro	Violão	(18) 3324-9180	(18) 9729-5984	adilsonnassaro@hotmail.com
Adriano De Jesus Cuba	Baixo		(18) 9775-5636	
Alejandro Loan Aguilera Da Cruz	Violão		(18) 9744-8775	alehandrocruz@hotmail.com
Alicia Fiore Nobile	Violão	(18) 3324-7080	(18) 8117-5432	
Alisson Goulveia Paulino	Teclado	(18) 3322-8886		alisson_gp06@yahoo.com.br
Alisson Goulveia Paulino	Canto	(18) 3322-8886		alisson_gp06@yahoo.com.br
Alisson Gouveia Paulino	Violão	(18) 3322-8886		alisson_gp06@yahoo.com.br
Amanda Neumann	Violão	(18) 3379-1206		
Ana Marina Dias Pichinin	Baixo		(18) 9116-1494	marina.pichinin@hotmail.com
Anderson Biazon	Baixo	(18) 3321-3414	(18) 8119-6587	
Anderson Cardoso Da Silva	Canto		(18) 9613-6836	
André Correa Simões	Guitarra	(18) 3264-7639	(18) 9736-4612	acs370@gmail.com
André Gasparini Breves	Guitarra	(18) 3322-4858	(18) 9705-3232	breves_scorpioni@hotmail.com
André Henrique Brentegani	Guitarra	(18) 3375-1298	(18) 9719-9704	brentegani3@hotmail.com

203 Alunos(s)

By DPainformática®

Figura 56 – Consulta a alunos ativos x inativos do sistema

#### 4.9.4.3.3 Consultas a Aniversariantes

Na consulta a aniversariantes o programa gera uma lista dos aniversariantes do mês por meio do fornecimento da data de nascimento do aluno. A lista de aniversariantes é disponibilizada pelo sistema para ser impressa. Constam as seguintes informações na lista: nome do aluno, dia, mês e ano de nascimento, telefone fixo, telefone celular e e-mail. Ao final da tabela é também contabilizado o número de aniversariantes do mês.

Sistema Oficina da Música sábado, 1 maio, 2010 17:30:44

**Aniversariantes**

Selecione o mês  
 Agosto  
 Janeiro  
 Fevereiro  
 Março  
 Abril  
 Maio  
 Junho  
 Julho  
 Agosto  
 Setembro  
 Outubro  
 Novembro  
 Dezembro

Nome do Aluno	Dia	Mês	Ano	Telefone	Celular	E-mail
Ademir Ricieri Junior	03	Agosto	1992	(18) 3322-7289	(18) 9755-3995	aderbamir@
Rosemeire Pereira Do Nascimento	10	agosto	1976	(18) 3324-9430	(18) 9784-3976	pabomba@
Victor Hugo Gonçalves Dias	11	Agosto	1999	(18) 3323-7397	(18) 9121-7691	
Celso Roberto Andreotti Junior	11	agosto	1991	(18) 3341-3030	(18) 9787-4778	juhandreotti@
Guilherme Soares Bispo	11	agosto	1997	(18) 3321-4430	(18) 9763-6060	guisoaresb@
Alicia Fiore Nóbile	12	Agosto	2000	(18) 3324-7080	(18) 8117-5432	
Jeremias Borges Da Silva	12	agosto	1968	(18) 3324-5691	(18) 9705-3437	torfectomo@gmail.com.br
Vinicius José Da Silva Azevedo	12	agosto	1993	(18) 9749-7706	(18) 9607-7794	
Felipe Carvalho Sobreira	13	Agosto	1996	(18) 3322-2633		
Renan Trevisan	13	agosto	1990	(18) 3361-3030	(18) 9603-5911	k_yr_va@hotmail.com
Felipe Alfredo Ribeiro Vieira	13	Agosto	1995	(18) 3321-4063		tesao_vieira@msn.com

40 Aluno(s)

By DPainformática®

Figura 57 – Consulta a Aniversariantes no sistema

#### 4.9.4.3.4 Consultas a Todos os Professores

A consulta a todos os professores disponibiliza informações de contato e status dos professores. Essas informações são válidas para eventuais agendamentos, reuniões e avisos aos colaboradores. É também contabilizado o total de professores ao final da tabela.

Sistema Oficina da Música sábado, 1 maio, 2010 17:32:31

Todos Professores

Status	Nome do Professor	Telefone	Celular	E-mail
Ativo	Alexandre	(18) 3324-5024	(18) 9766-9511	
Ativo	Christiane	(18) 3323-2869	(18) 9713-9111	
Ativo	Djalma		(14) 9104-5680	
Ativo	Douglas	(18) 3321-5544	(18) 8135-3252	dodo_kamikaze@hotmail.com
Ativo	Geiza	(18) 3321-2494	(18) 9798-3582	geizasax@gmail.com
Ativo	Gustavo	(18) 3324-6959	(18) 9134-3607	gu_guitarstratu@terra.com.br
Ativo	Ismael		(18) 9138-7106	
Ativo	Junior	(18) 3322-8036	(18) 9755-7644	rz.junior@uol.com.br
Inativo	Marcelo	(14) 3322-4554	(14) 8144-6510	
Ativo	Maria Alice	(18) 3321-5441	(18) 9774-8211	mahalice-pereira@hotmail.com
Ativo	Nivian	(18) 3321-3048	(18) 9621-4226	
Ativo	Rafaela		(18) 9741-1993	
Ativo	Renan	(18) 3323-7617	(18) 9759-8506	
Ativo	Sérgio	(18) 3324-3239	(18) 9137-9205	sergiorockspolio@hotmail.com

15 Professor(es)

By DPainformática®

Figura 58 – Consulta a Todos os Professores no sistema



#### 4.9.4.3.5 Consultas a Alunos x Curso

Na consulta de alunos x curso a partir da escolha do curso regular e de apoio desejado é gerado os alunos participantes das atividades. Ele pode, por exemplo, gerar quais são os alunos do curso de guitarra, disponibilizando dados como o status do aluno, nome completo, telefone fixo, telefone celular, e-mail e o total de alunos do curso.

The screenshot shows the 'Alunos Curso' window with the following data:

Status	Nome do Aluno	Telefone	Celular	E-mail
Ativo	Ricieri Junior	(18) 3322-7289	(18) 9755-3995	aderbanir@hotmail.com
Inativo	Victor Cirino	(18) 3324-8282	(18) 8117-0935	alar-quimica@hotmail.com
Ativo	Correa Simões	(18) 3264-7639	(18) 9736-4612	acs370@gmail.com
Ativo	Gasparini Breves	(18) 3322-4858	(18) 9705-3232	breves_scorpion@hotmail.com
Ativo	Henrique Brentegani	(18) 3375-1298	(18) 9719-9704	brentegani3@hotmail.com
Ativo	Trench Maia	(18) 3324-9704	(18) 9147-3770	bruna_trench_maia@hotmail.com
Ativo	Adalberto Santos		(18) 9144-3441	
Ativo	Bruno De Oliveira Ferreira	(18) 3324-7832	(18) 9142-6279	bruno_cpo94@hotmail.com
Ativo	Bruno Sartorão Marchezini	(18) 3324-3810	(18) 9745-7557	bruno-sm20@hotmail.com
Inativo	Caio Augusto Baptistella Maia	(18) 3324-3170	(18) 9116-6612	
Inativo	Claudia Piazza Rodrigues Tavares Cost	(18) 3322-3922	(18) 9794-3040	claudia10_1994@hotmail.com

88 Aluno(s)

By DPainformática®

Figura 59 – Consulta a Aluno x Curso no sistema

## 4.9.4.3.6 Consultas a Professor x Curso

Na escola existe mais de um professor por curso, daí nasceu à necessidade também de identificar os alunos por professores. Nessa consulta é mostrado os alunos por curso por determinado professor. Por exemplo, ela apresenta os alunos do curso de guitarra de um determinado professor. Apresenta ainda as seguintes informações sobre os alunos: status do aluno, nome completo, telefone fixo, telefone celular, e-mail e total de alunos do curso e professor selecionado.

Sistema Oficina da Música sábado, 1 maio, 2010 17:37:20

Curso Professor

Seleção  
Regulares

Seleção o curso

Seleção o professor

Status	Nome do Aluno	Telefone	Celular	E-mail
Ativo	André Gasparini Breves	(18) 3322-4858	(18) 9705-3232	breves_sc
Ativo	Elias Lucas De Lima	(18) 3375-1060	(18) 9131-8564	mestrevu@
Ativo	José Henrique Kikumoto Sussel	(18) 3324-7648	(18) 9794-4194	psjsussel@
Ativo	Lincoln Cardoso Da Silva		(18) 9711-0037	
Ativo	Pedro Henrique Ribeiro Andrade	(18) 3324-1407		ppedronbe
Ativo	Roberto Yutaka Sagawa	(18) 3323-8225		
Ativo	Sílvia de Oliveira Pinheiro	(18) 3321-5852	(18) 8141-0486	

7 Aluno(s)

By DPAINfornática®

Curso

Figura 60 – Consulta Professor x Curso

#### 4.9.4.4 Caixa

O sistema de controle de caixa ainda não foi incorporado ao programa, pois ainda se encontra em desenvolvimento. Nessa área do programa serão incorporadas ferramentas como: controle de movimentação diária em caixa e bancos, estoque, contas a pagar e receber, demonstrativo de caixa mensal e movimentações financeiras. Assim que realizados testes e comprovado a eficácia das ferramentas no sistema elas serão incorporadas ao mesmo.

#### 4.9.4.5 Mala Direta

Foi incorporada também ao programa a ferramenta de mala direta, onde é possível enviar a alunos e ex-alunos promoções, eventos, ou qualquer comunicado feito pela empresa via e-mail. A mala direta é gerada em um documento do programa Microsoft Word com logo da escola na imagem de fundo e texto sobreposto.

#### 4.9.4.6 Vencimentos

Na ferramenta de consulta a vencimentos é possível identificar a situação dos alunos ativos e inativos em relação ao pagamento das mensalidades na escola. Através de uma busca por dia do pagamento (10, 20 ou 30), situação do pagamento (Em débito, pagamento efetuado ou não matriculado) e status do aluno (ativo ou inativo) o programa apresenta por meio de tabela os dados referente a este cliente. Os dados apresentados pela tabela compõem: status, nome completo, telefone fixo, telefone celular, e-mail, valor da mensalidade e total de alunos de acordo com o mês consultado.

Vencimentos Alunos 2010

Dia: 30 Situação: Em débito

Janeiro Fevereiro Março Abril Maio Junho Julho Agosto Setembro Outubro Novembro Dezembro

Status	Nome do Aluno	Telefone	Celular	E-mail	Valor
Ativo	Ademir Ricieri Junior	(18) 3322-7289	(18) 9755-3995	aderbanir@hotmail.com	
Ativo	Alejandro Loan Aguilera Da Cruz		(18) 9744-8775	alehandrocruz@hotmail.com	R\$078,00
Ativo	Amanda Neumann	(18) 3379-1206			R\$072,00
Ativo	André Luiz Jerônimo	(18) 3324-2171	(18) 9735-6652		R\$078,00
Ativo	Bruna Trench Maia	(18) 3324-9704	(18) 9147-3770	bruna_trench_maia@hotmail.com	R\$056,00
Ativo	Bruno Coelho	(18) 3322-2594	(18) 9725-3459		R\$078,00
Ativo	Caetano Barbosa Figueiredo	(18) 3324-4389	(18) 9705-4270		R\$068,00
Ativo	Daniilo Dos Santos Neves	(18) 3322-7147	(18) 9757-7679	daniilo97_rock@hotmail.com	
Ativo	Eliel Schmidt	(18) 3302-1200	(18) 8802-2084	elielguitar@hotmail.com	R\$078,00
37	Aluno(s)				

By DPAINFORMÁTICA®

**Figura 61 – Vencimento de mensalidades no sistema**

#### 4.9.4.7 Novo Curso

A ferramenta de cadastro e exclusão de cursos é feito através do campo novo curso no programa. É possível cadastrar e excluir cursos regulares e de apoio.

## 5. CONCLUSÃO

As ferramentas administrativas são de extrema importância no ambiente das pequenas, micro, médias e grandes organizações. A administração empírica supre as necessidades do negócio e do mercado até certo ponto da evolução

de uma empresa. Com o mercado em constante expansão e a entrada de novos concorrentes as empresas e gestores que não buscarem soluções e novas alternativas para alavancar seus serviços e produtos serão, com o tempo, engolidos pelo mercado. Por meio da administração empírica é possível manter e expandir os negócios de uma organização, porém ela é limitada e necessita da instrução e experiência desenvolvida pela administração científica e suas ferramentas.

O campo da administração é amplo e converge para novas áreas a todo tempo abrindo possibilidades e segmentos. O administrador que não estiver preparado ficará obsoleto e chegará num ponto que não conseguirá mais satisfazer clientes e o mercado em geral.

Por meio do estudo de caso apresentado nesse trabalho é possível notar que ao longo do desenvolvimento da empresa novas ferramentas de gestão foram implantadas na empresa conforme o gestor obtivera conhecimento científico da área de atuação. E chega-se também que, mesmo em uma Microempresa como o Instituto Oficina da Música há necessidade de trabalhar todas as áreas que a administração engloba. Por menor que seja uma organização, se ela busca se desenvolver ocorre à necessidade do conhecimento científico.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática de administração de empresas**. Tradução de Carlos A. Malferrari, São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr., São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FARIA, Carlos Alberto de. **Definição De Marketing, Objetivo Do Marketing**. Disponível em: <[http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/18.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/18.htm)> . Acesso em 22 jul. 2010

INACIO, Dra. Sandra Regina da Luz. **A Diferença entre Administrador, Gestor, Empreendedor e Empresário**. Disponível em: <<http://ogestor.wordpress.com/2009/08/23/a-diferenca-entre-administrador-gestor-empreendedor-e-empresario/>>. Acesso em 21 jul.

LIZ, Patrícia. **A Importância Da Administração Financeira Da Empresa**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/administracao/integra\\_bia?ident\\_unico=1114](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/administracao/integra_bia?ident_unico=1114)>. Acesso em 21 jul. 2010.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti, São Paulo: Makron Books, 1997

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NUNES, Paulo. **Gestão De Recursos Humanos.** Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestaorecursoshumanos.htm>>. Acesso em 21 jul. 10

SEBRAE. **Indicadores de classificação empresarial.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/>> Acesso em 26 jul. 2010

SOUSA, Nelson Batista de. **História da Administração no Brasil.** Disponível em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_9660/artigo\\_sobre\\_historia\\_da\\_administracao\\_no\\_brasil.](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_9660/artigo_sobre_historia_da_administracao_no_brasil.)>. Acesso em 04 ago. 2010

WIKIPÉDIA, Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Filipeta>>. Acesso em 03 set. 2010

WIKIPÉDIA, Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Outdoor>>. Acesso em 03 set. 2010

## APÊNDICE A - FICHA DE INSCRIÇÃO BOLSA DE ESTUDOS

### FICHA DO CANDIDATO - BOLSA DE ESTUDOS 2010

Nome:					
Endereço:					Nº:
Cidade:					
Telefone:	( )	-	Celular:	( )	-
E-mail:					
Estuda?	( ) Sim	( ) Não	Tipo:	( ) Colégio	( ) Faculdade
			Tipo:	( ) Público	( ) Particular
Músico?	( ) Sim	( ) Não	Tempo:	( ) + de 1 ano	( ) - de 1 ano
Trabalha?	( ) Sim	( ) Não	Atividade:		
Empresa:					

#### Como ficou sabendo do programa de Bolsa de estudo?

Amigos	( )	Orkut ou Site	( )
Jornal	( )	Escola Fundamental	( )
Aluno da escola	( )	Outros	( )

#### Vaga pretendida:

Violão	( )	Teclado	( )
Guitarra	( )	Bateria	( )
Canto	( )	Baixo	( )

Declaro estar ciente do Regimento dos Bolsistas e concordo em participar  
do processo seletivo da escola de música OFICINA DA MÚSICA.

\_\_\_\_\_

Assinatura do Candidato

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Data



## APÊNDICE B – REGIMENTO DOS BOLSISTAS 2010

### REGIMENTO DOS BOLSISTAS 2010

#### DA CONCESSÃO DAS BOLSAS:

1. Fica a critério do professor ou da instituição OFICINA DA MÚSICA Instituto Musical a escolha do aluno bolsista mediante a aplicação de testes vocacionais, de aptidão e teórico;
2. A bolsa concedida constituir-se-á das aulas oferecidas pela instituição OFICINA DA MÚSICA, dos cursos práticos e de apoio. A bolsa será integral, sem custo adicional ou qualquer cobrança de taxa administrativa ficando à custa apenas o material didático. Aulas obrigatórias adicionais ficarão ao critério do professor ou das necessidades da instituição apenas;
3. Os horários e os dias das aulas serão definidos pela escola OFICINA DA MÚSICA, tanto para o curso regular quanto para as aulas de apoio, tendo o bolsista que se adequar a estes horários;
4. O bolsista aprovado será comunicado via e-mail e telefone conforme dados disponibilizados na ficha de inscrição. Caso este não compareça na escola OFICINA DA MÚSICA para efetivar a matrícula no prazo máximo de 10 dias, a bolsa será concedida para o próximo candidato da lista de aprovação;

#### DO PROCESSO SELETIVO:

5. Fica estipulado para a aceitação do Bolsista a melhor nota no teste vocacional, de aptidão e teórico, sendo que cada avaliação terá um peso diferenciado e será realizada a média das três avaliações ao final do processo seletivo;
6. Podem participar do processo seletivo quaisquer pessoas que não estiveram matriculadas na escola de música OFICINA DA MÚSICA nos últimos 10 meses;
7. Alunos ativos da escola de música não poderão participar do processo seletivo;

#### DO DESLIGAMENTO DO BOLSISTA:

8. a) Fica a critério do professor ou da instituição OFICINA DA MÚSICA o desligamento do bolsista da bolsa cedida, sem que esse possa requerê-la sob nenhuma circunstância;

#### DA DURAÇÃO DA BOLSA

9. O bolsista terá direito a bolsa durante o período de 6 meses, incluindo férias e feriados. Após esse período o bolsista somente continuará se passar novamente nos teste de aptidão e se houver abertura de novas vagas;
10. As aulas do bolsistas terão início após o processo seletivo com data a ser confirmada e divulgada pela escola via site e e-mail do candidato;

#### DAS VAGAS CONCEDIDAS:

11. Para a bolsa de estudos realizada no ano de 2010 serão concedidas as seguintes vagas: 2 (duas) vagas para o curso de GUITARRA, 2 (duas) vagas para o curso de VIOLÃO, 1 (uma) vaga para o curso de BATERIA, 1 (uma) vaga para o curso de TECLADO, 1 (uma) vaga para o curso de BAIXO, 2 (duas) vagas para o curso de CANTO e 1 (uma) vaga para o curso de SAXOFONE;

**DOS DIREITOS E DEVERES DO BOLSISTA:**

12. O bolsista terá direito a todas as aulas oferecidas pela instituição, que não forem pagas excedentemente. Em contrapartida tem a obrigação de comparecer à, no mínimo, uma aula prática com o professor e a uma aula de apoio por semana, sendo que teoria musical será obrigatória ao bolsista;
- a) O bolsista que tiver duas faltas em um mês somadas entre as disciplinas, ou numa mesma disciplina sem justificção prévia aceitável, será automaticamente desligado;
  - b) O bolsista que não mostrar rendimento acima da média, conforme o critério de avaliação da instituição em exames práticos e teóricos terá sua bolsa cancelada;
  - c) O bolsista arcará com as despesas do material didático para as aulas;
  - d) Os bolsistas serão obrigados a participarem de maneira efetiva dos eventos da instituição para o qual fora convocado, assim como das atividades extras como prática de banda para o qual foi indicado;
  - e) A ausência do bolsista nos ensaios da atividade extra para o qual foi indicado contara como falta presencial;
  - f) Se, o bolsista faltar a um dos ensaios para um evento da instituição, sem justificativa prévia aceitável, estará este automaticamente desligado da bolsa;
  - g) É de responsabilidade do bolsista os instrumentos necessários para o estudo;
  - h) Em caso de falta justificada ou feriados o bolsista não terá direito a reposição;
  - i) A OFICINA DA MÚSICA Instituto Musical poderá acrescentar ao presente estatuto novas regras assim como modifica-lo mediante a apresentação das mesmas por escrito e em lugar visível a todos os bolsistas;

Para participar do processo seletivo é necessário preencher a FICHA DE INSCRIÇÃO que pode ser obtida na seção DOWNLOAD do site ou na ESCOLA e entregar até dia 10 do mês de maio do ano de 2010 na secretaria da OFICINA DA MÚSICA – Instituto Musical localizada na Rua: Sebastião da Silva Leite, 858 – Vila Rosangela, Assis – SP, CEP: 19814-370. Maiores informações pelo fone (18) 3324-9333 / (18) 9608-7382.

De acordo

Renato Zanin Junior – Diretor  
OFICINA DA MÚSICA

## **APÊNDICE C – REGULAMENTO DA PROMOÇÃO MENSALIDADE GRÁTIS**

### **REGULAMENTO DA PROMOÇÃO “MENSALIDADE GRÁTIS.” OFICINA DA MÚSICA**

ATENÇÃO: PARA PARTICIPAR DA PROMOÇÃO É NECESSÁRIO SE CADASTRAR NA SECRETARIA DA ESCOLA QUANDO HOVER A INDICAÇÃO DO 1º (PRIMEIRO) ALUNO.

1. O aluno participante da promoção deverá solicitar a secretaria da escola o cadastro na promoção;
2. Para ganhar uma mensalidade grátis o aluno participante deverá indicar 2 alunos para a escola Oficina da Música, os alunos deverão estar devidamente matriculados, em dia com o pagamento das mensalidades e matrículas para estarem contando para a promoção;
3. Os alunos indicados poderão se inscrever em qualquer um dos cursos da escola não sendo necessário que se inscrevam de uma só vez;
4. Será pago ao participante que conseguir indicar 2 alunos efetivos da escola o valor de uma mensalidade individual e sem eventuais descontos, correspondendo ao valor de R\$ 78,00 (setenta e oito reais), ficando o mesmo isento de 1 (uma) mensalidade;
5. O valor da mensalidade gratuita não será entregue em dinheiro, sendo apenas descontada, proporcionando ao aluno a isenção da mesma no mês seguinte;
6. A promoção não é um sorteio, qualquer participante que indicar os 2 alunos efetivos, e estes confirmarem a indicação, automaticamente ganha-se a mensalidade para o participante da promoção;
7. O prêmio só será entregue quando o 2º (segundo) aluno estiver efetivamente matriculado e pago a 1ª mensalidade;
8. Para participar da promoção é necessário ser aluno efetivo ou ex-aluno e estar com as mensalidades em dia na escola Oficina da Música;
9. O aluno indicado deverá mencionar o nome do participante da promoção assim que comparecer na secretaria da escola Oficina da Música, não sendo válida a indicação após esse período;
10. A promoção não valerá para aluno indicado para quem já estiver matriculado e cursando, valendo apenas para alunos matriculados a partir da data de início da promoção;
11. A promoção é válida de 11/01/10 até 30/02/10.
- 12.

## APÊNDICE D – CARTA PROMOÇÃO MÚSICA NAS IGREJAS

**PREZADO (A) COORDERNADOR (A)**

Vimos através deste oferecer uma oportunidade à equipe de música de vossa Igreja.

Nossa escola de música **OFICINA DA MÚSICA**, já está a 5 (cinco) anos ensinando e formando músicos em nossa cidade e gostaríamos que vocês fizessem parte de nossa equipe de alunos e amigos.

Estamos oferecendo 3 (três) vagas de nossos cursos, a sua escolha, em nossa escola. Os alunos interessados e selecionados deverão apresentar na secretária da escola o bônus contido nesse convite. Esse bônus dá direito ao músico ou aspirante a frequentar qualquer um de nossos cursos gratuitamente pelo período de 1 (um) mês, e este também ficará isento da matrícula caso queira continuar com os estudos, podendo assim conhecer a qualidade de nosso trabalho, de nossa escola e de nosso material didático.

Acreditamos que o ensino de qualidade aliado a um ambiente profissional é o melhor caminho na formação de grandes músicos. Para conhecer um pouco mais de nosso trabalho e um pouco mais sobre os cursos oferecidos contamos com o nosso site que é [www.escolaoficinadamusica.com.br](http://www.escolaoficinadamusica.com.br), pelo nosso telefone (18) 3324-9333 ou compareçam a secretária de nossa escola na rua: Sebastião da Silva Leite, 858, próximo ao supermercado Avenida Plus, onde teremos o maior prazer em atendê-los e tirar quaisquer dúvidas.

Aguardamos sua visita e esperamos que em 2010 possamos ter muita paz e alegria cantando, tocando, ensinando e aprendendo junto à vocês.

**OBRIGADO, PAZ E MUITAS ALEGRIAS**

**Renato Zanin Junior – Diretor da Oficina da Música**

## APÊNDICE E – MATERIAL VENDEDOR EXTERNO (FICHA)

<b>OFICINA DA MÚSICA - Instituto Musical</b>			
Rua: Sebastião da Silva Leite, 858 - Centro - Assis			
Tel: (18) 3324-9333 / (18) 9608- 7382			
www.escolaoficinadamusica.com.br			
<b>Pré Cadastro</b>			
Promoter:			
Nome do Aluno:			
Telefone:	(    )            -	Celular:	(    )            -
Endereço:			Nº
Cidade:		CEP:	.    .    -
E-mail:			
Data de Nasc.	____/____/____		
Curso Regular:			
Matrícula :	<b>* ISENTO *</b>		
Com este pré-cadastro a partir de um de nossos promoters o aluno fica isento da matrícula e tem direito a fazer uma aula gratuita do curso escolhido.			

## APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – OFICINA DA MÚSICA

Idade: \_\_\_\_\_ anos - Estuda: ( ) sim ( ) não - Trabalha: ( ) sim ( ) não

Quanto tempo estuda música por dia ? \_\_\_\_\_

Qual seu curso prático ? \_\_\_\_\_

Qual seu professor(a) ? \_\_\_\_\_

Conhece nosso site? ( ) sim ( ) não

#### 1. Como você ficou conhecendo a escola?

- ( ) amigos
- ( ) (ex) alunos da escola
- ( ) panfletos e cartazes
- ( ) lista telefônica
- ( ) site [www.escolaoficinadamusica.com.br](http://www.escolaoficinadamusica.com.br)
- ( ) jornal - Qual ? ( ) Voz da Terra ( ) Diário de Assis ( ) Jornal de Assis
- ( ) lojas de instrumentos da cidade – Qual? ( ) Só Som ( ) Castanha ( ) Eletromusic
- ( ) passei em frente a escola
- ( ) outros. Qual? \_\_\_\_\_

#### 2. Qual a sua opinião sobre os seguintes aspectos da escola:

- a) iluminação ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- b) nosso prédio ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- c) localização ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- d) limpeza ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente

3. O que você acha do ensino na escola?

( ) fraco, esperava mais pela reputação; ( ) igual as outras; ( ) bom, mas pode melhorar; ( ) atende as expectativas; ( ) supera as expectativas.

4. O que você acha do seu professor(a) de aula prática nos seguintes aspectos?

- a) modo de trabalho ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- b) explicação ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- c) relação com o aluno ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- d) conteúdo ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- e) utilização dos apar. ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- f) respeito aos alunos ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- g) faltas e horários ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente

5. O que você acha do atendimento da recepção e da escola?

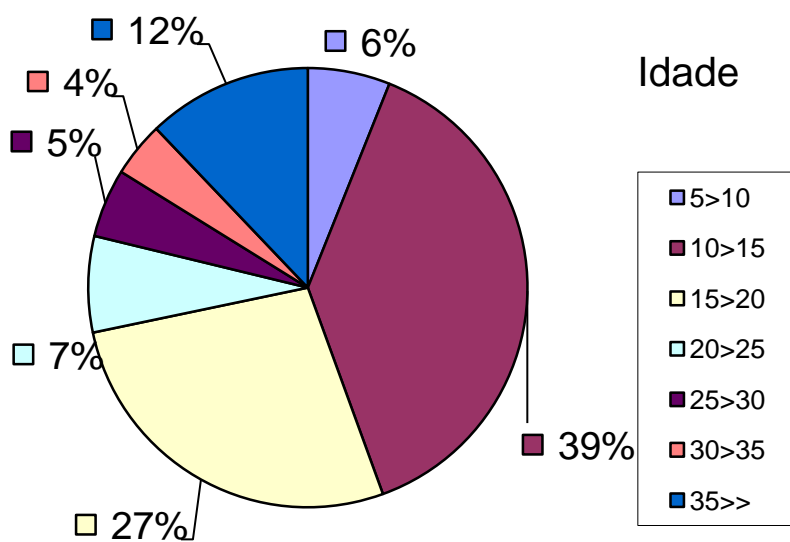
- a) ao telefone ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- b) cobrança ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- c) agendamento de aulas ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- d) explicação das aulas ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente
- e) comunicação ( ) péssimo ( ) ruim ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente

Deixe no verso desta folha suas críticas, opiniões, dúvidas e ideias. Lembre-se que você não precisa se identificar e estará contribuindo para a melhoria da escola, seu professor e conseqüentemente aos seus estudos.

**OBRIGADO**

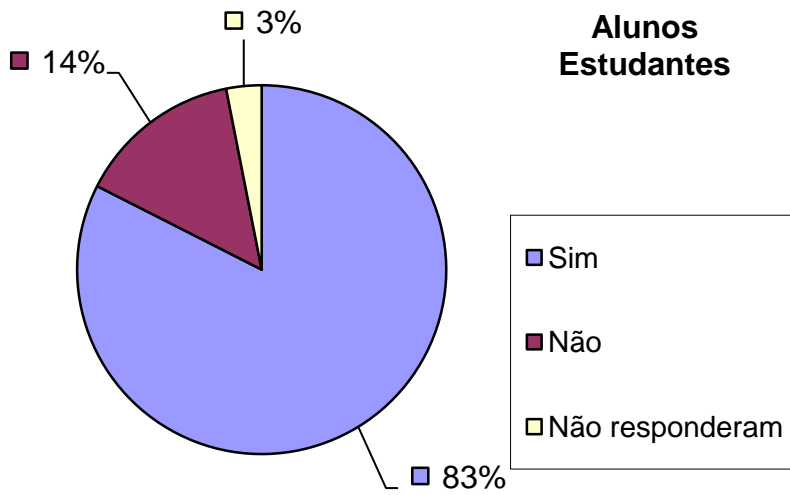
## APÊNDICE G – RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Idade dos Alunos	Frequência
5>10	6
10>15	38
15>20	27
20>25	7
25>30	5
30>35	4
35>>	12
<b>Total</b>	<b>99</b>

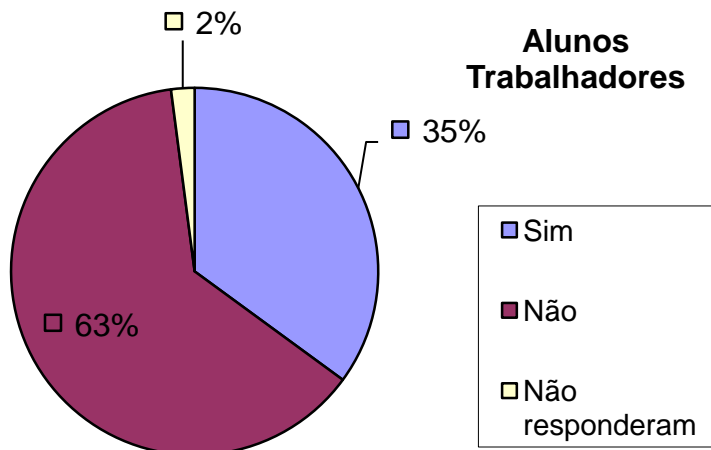




Alunos que estudam	Frequência
Sim	80
Não	14
Não responderam	3
<b>Total</b>	<b>97</b>

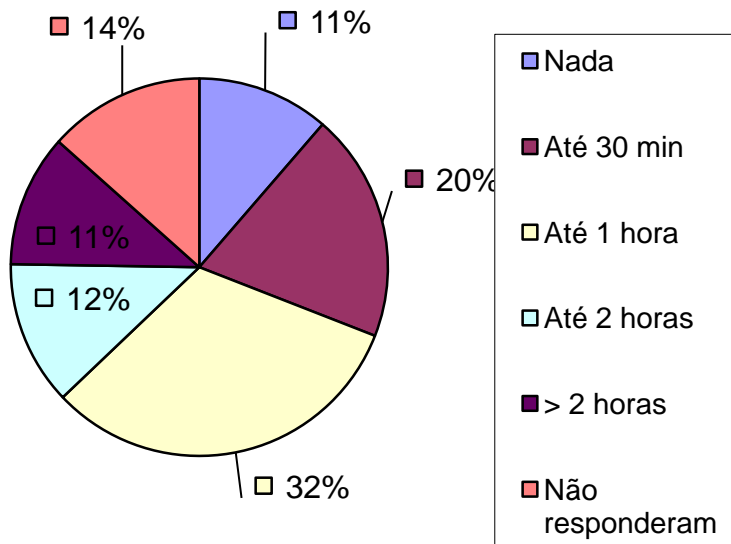


Alunos que trabalham	Frequência
Sim	34
Não	61
Não responderam	2
<b>Total</b>	<b>97</b>

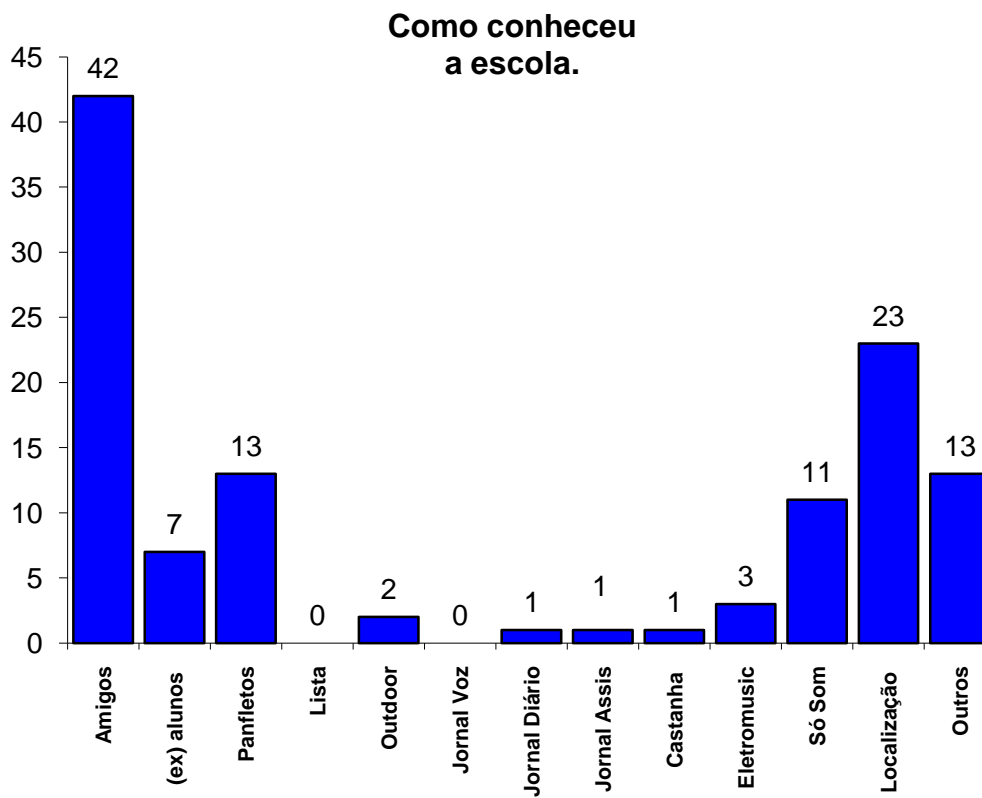


Tempo de estudo de música diário	Frequência
Nada	11
Até 30 min	19
Até 1 hora	31
Até 2 horas	12
> 2 horas	11
Não responderam	13
<b>Total</b>	<b>97</b>

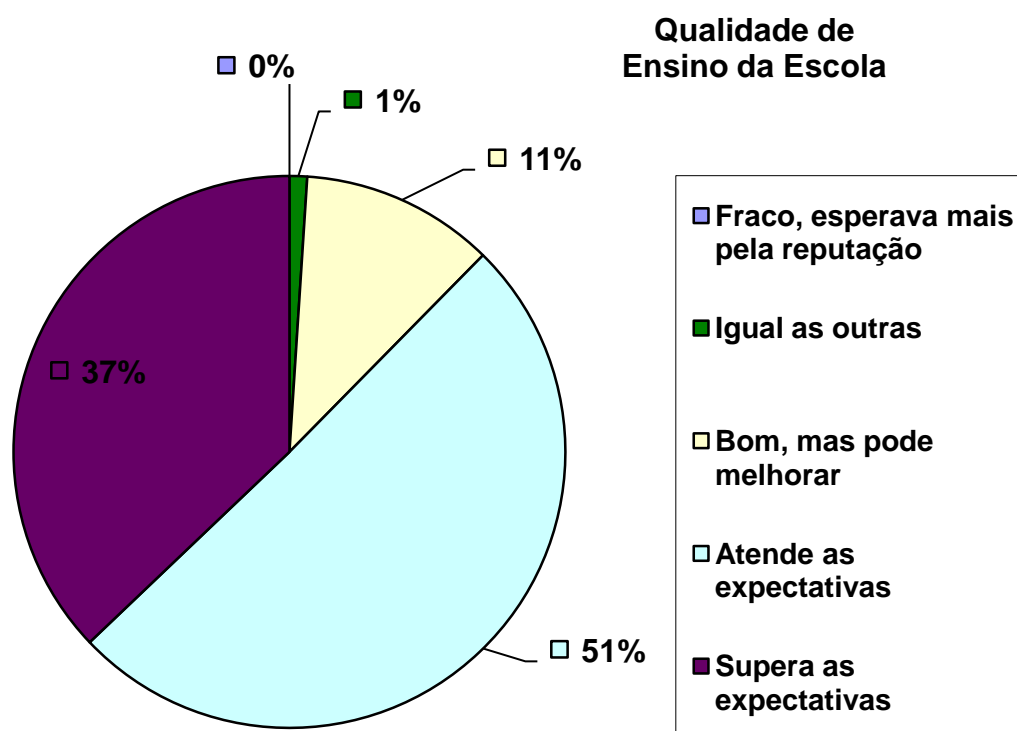
**Tempo de  
Estudo Diário**



Como conheceu a escola	Frequência
Amigos	42
(ex) alunos	7
Panfletos	13
Lista	0
Outdoor	2
Jornal Voz	0
Jornal Diário	1
Jornal Assis	1
Castanha	1
Eletromusic	3
Só Som	11
Localização	23
Outros	13
<b>Total</b>	<b>117</b>

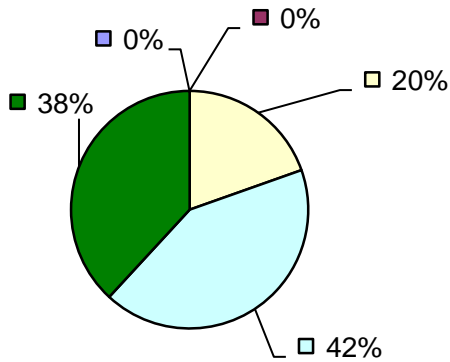


Qualidade de Ensino da Escola	Frequência
Fraco, esperava mais pela reputação	0
Igual as outras	1
Bom, mas pode melhorar	11
Atende as expectativas	49
Supera as expectativas	36
Total	97

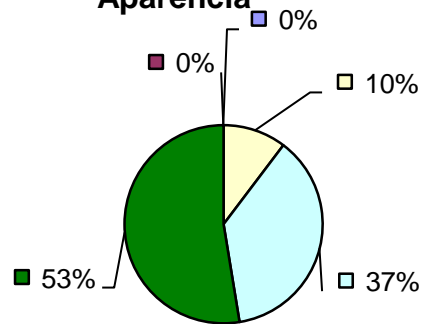


Opinião dos alunos sobre elementos da escola.					
Qualificação	Iluminação	Aparência	Localização	Limpeza	Atendimento
Péssimo	0	0	1	0	0
Ruim	0	0	3	1	3
Bom	19	10	25	8	16
Ótimo	41	36	29	42	38
Excelente	37	51	39	46	40
Total	97	97	97	97	97

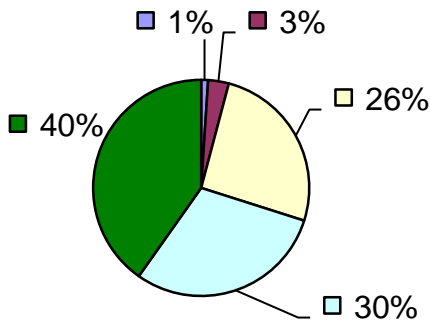
**Iluminação**



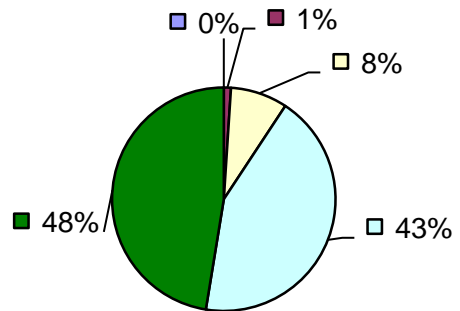
**Aparência**



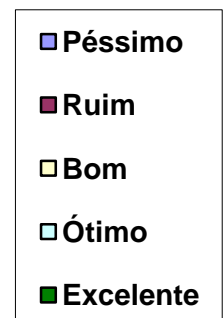
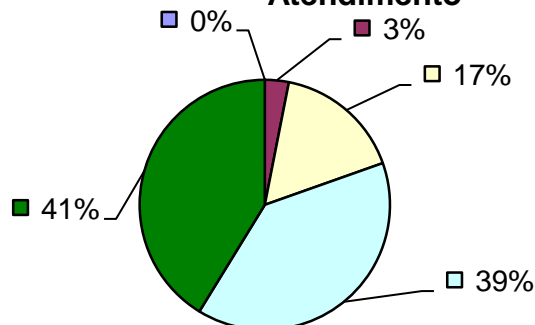
**Localização**



**Limpeza**

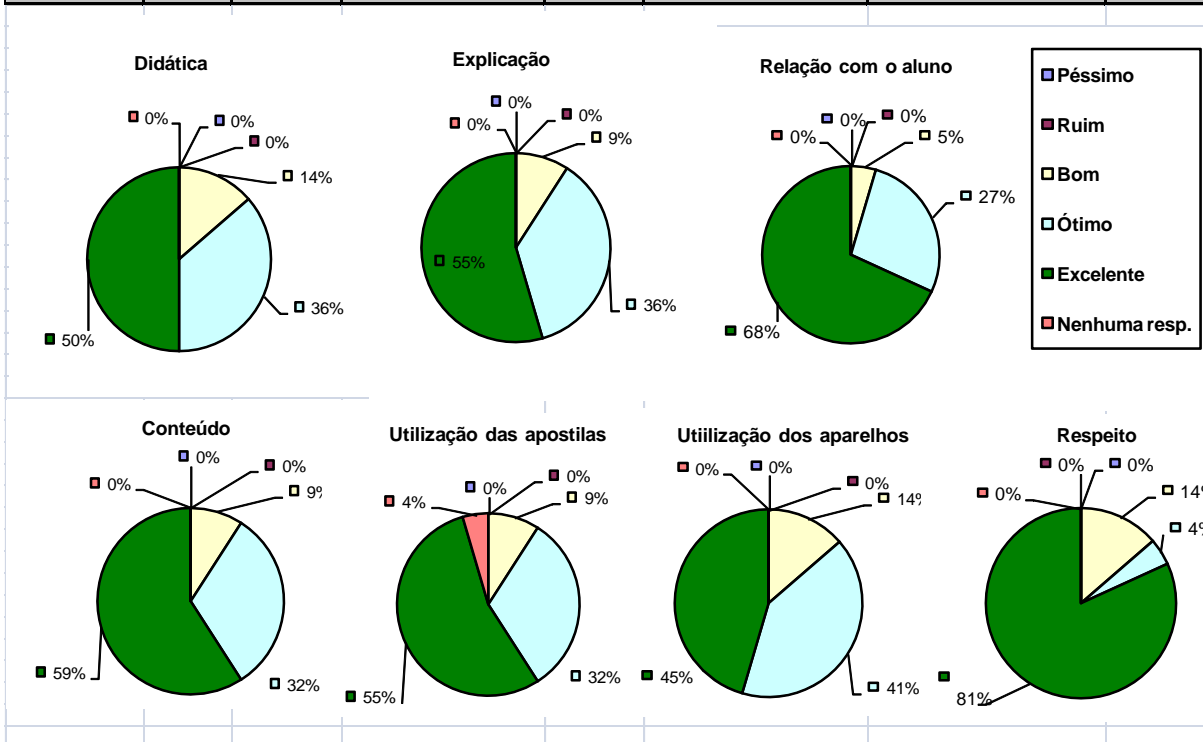


**Atendimento**



### AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE PROFESSORES (MODELO)

Professor Douglas							
Qualificação	Didática	Explicação	Relação com o aluno	Conteúdo	Utilização das Apostilas	Utilização dos aparelhos	Respeito
Péssimo	0	0	0	0	0	0	0
Ruim	0	0	0	0	0	0	0
Bom	3	2	1	2	2	3	3
Ótimo	8	8	6	7	7	9	1
Excelente	11	12	15	13	12	10	18
Nenhuma resp.	0	0	0	0	1	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>



## APÊNDICE H – FLUXO DE CAIXA DIÁRIO

<b>CONTROLE DE CAIXA - DIÁRIO</b>				SALDO INICIAL	R\$	75,00
Entrada		Saída				
ID.	Descrição	Valor Total	Descrição	Valor Total	R\$	Saldo Final
<b>Mensalidades</b>			<b>Fixo</b>			
1						
2	Acaua Galdino	R\$ 78,00	Conta Energia	(R\$ 144,00)		
3	Bruno Ferreira da Silva	R\$ 78,00	Honorários Escritório	(R\$ 100,00)		
4	Luis Felipe Malvezani	R\$ 78,00				
5	Bruno da Silva Torres	R\$ 78,00				
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12	<b>Total Mensalidades</b>	R\$ 312,00	<b>Total Saída Fixo</b>	(R\$ 244,00)		
<b>Outras Entradas</b>			<b>Variável</b>			
13						
14	Camisetas Oficina da Música	R\$ 30,00	Xerox	(R\$ 20,00)		
15	Apostilas de Teoria	R\$ 45,00	Produtos de Limpeza	(R\$ 15,00)		
16	Excursão para Expomusic	R\$ 150,00				
17						
18						
19						
20						
21						
22	<b>Total Outras Entradas</b>	R\$ 225,00	<b>Total Saída Variável</b>	(R\$ 35,00)		
<b>Total de Entrada</b>		<b>R\$ 537,00</b>	<b>Total de Saída</b>	<b>R\$ 279,00</b>		
					<b>R\$ 333,00</b>	

**O F I C I N A D A M Ú S I C A**

## APÊNDICE I – DEMONSTRATIVO FINANCEIRO MENSAL

Demonstrativo Financeiro - Mensal											
Dia	Entradas				Saída				Saldo		
	Mens.	Outras	Total	%	Fixo	Variável	Total	%	Inicial	Final	%
1	R\$ 234,00	R\$ 15,00	R\$ 249,00	2%	R\$ 36,00	R\$ -	R\$ 36,00	0%	R\$ 131,10	R\$ 344,10	12%
2	R\$ 742,00	R\$ 19,00	R\$ 761,00	5%	R\$ 542,00	R\$ 90,00	R\$ 632,00	4%	R\$ -	R\$ 129,00	4%
3	R\$ 732,00	R\$ 15,00	R\$ 747,00	5%	R\$ 747,00	R\$ -	R\$ 747,00	5%	R\$ -	R\$ -	0%
4	R\$ 146,00	R\$ 27,00	R\$ 173,00	1%	R\$ 246,80	R\$ 12,00	R\$ 258,80	2%	R\$ 85,80	R\$ -	0%
5	R\$ 374,00	R\$ 48,00	R\$ 422,00	2%	R\$ 264,00	R\$ -	R\$ 264,00	2%	R\$ 68,70	R\$ 226,70	8%
6	R\$ 888,00	R\$ -	R\$ 888,00	6%	R\$ 296,00	R\$ -	R\$ 296,00	2%	R\$ 55,90	R\$ 647,90	22%
7	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0%	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,00	0%	R\$ -	R\$ -	0%
8	R\$ 538,00	R\$ 19,00	R\$ 557,00	4%	R\$ 401,00	R\$ -	R\$ 401,00	3%	R\$ 68,90	R\$ 224,90	8%
9	R\$ 606,00	R\$ 45,00	R\$ 651,00	4%	R\$ 1.001,80	R\$ -	R\$ 1.001,80	7%	R\$ 82,80	R\$ (268,00)	-9%
10	R\$ 740,00	R\$ 29,00	R\$ 769,00	5%	R\$ 404,10	R\$ 98,90	R\$ 503,00	3%	R\$ 70,75	R\$ 336,75	11%
11	R\$ 836,00	R\$ -	R\$ 836,00	6%	R\$ 396,80	R\$ -	R\$ 396,80	3%	R\$ -	R\$ 439,20	15%
12	R\$ 867,00	R\$ -	R\$ 867,00	6%	R\$ 230,14	R\$ -	R\$ 230,14	2%	R\$ -	R\$ 636,86	22%
13	R\$ 380,00	R\$ -	R\$ 380,00	3%	R\$ 428,70	R\$ 28,35	R\$ 457,05	3%	R\$ 77,05	R\$ -	0%
14	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0%	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,00	0%	R\$ -	R\$ -	0%
15	R\$ 942,00	R\$ -	R\$ 942,00	6%	R\$ 571,96	R\$ -	R\$ 571,96	4%	R\$ 76,25	R\$ 446,29	15%
16	R\$ 436,00	R\$ 1,60	R\$ 437,60	3%	R\$ 410,00	R\$ 152,00	R\$ 562,00	3%	R\$ 100,00	R\$ (24,40)	-1%
17	R\$ 502,00	R\$ 15,00	R\$ 517,00	3%	R\$ 315,00	R\$ -	R\$ 315,00	2%	R\$ 83,75	R\$ 285,75	10%
18	R\$ 304,00	R\$ 15,00	R\$ 319,00	2%	R\$ 10,05	R\$ -	R\$ 10,05	0%	R\$ -	R\$ 308,95	11%
19	R\$ 576,00	R\$ 15,00	R\$ 591,00	4%	R\$ 890,10	R\$ 220,00	R\$ 1.110,10	7%	R\$ -	R\$ (519,10)	-18%
20	R\$ 234,00	R\$ 15,00	R\$ 249,00	2%	R\$ 108,00	R\$ -	R\$ 108,00	1%	R\$ 79,65	R\$ 220,65	8%
21	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0%	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,00	0%	R\$ -	R\$ -	0%
22	R\$ 506,00	R\$ 42,00	R\$ 548,00	3%	R\$ 623,58	R\$ 160,00	R\$ 783,58	5%	R\$ -	R\$ (235,58)	-8%
23	R\$ 468,00	R\$ 48,00	R\$ 516,00	3%	R\$ 323,40	R\$ 118,00	R\$ 441,40	2%	R\$ 79,45	R\$ 154,05	5%
24	R\$ 522,00	R\$ -	R\$ 522,00	3%	R\$ 686,00	R\$ -	R\$ 686,00	5%	R\$ -	R\$ (164,00)	-6%
25	R\$ 534,00	R\$ 12,00	R\$ 546,00	4%	R\$ 933,15	R\$ 48,80	R\$ 981,95	7%	R\$ 71,95	R\$ (364,00)	-12%
26	R\$ 453,00	R\$ -	R\$ 453,00	3%	R\$ 883,65	R\$ -	R\$ 883,65	6%	R\$ 71,65	R\$ (359,00)	-12%
27	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0%	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,00	0%	R\$ -	R\$ -	0%
28	R\$ 312,00	R\$ 225,00	R\$ 537,00	2%	R\$ 244,00	R\$ 35,00	R\$ 279,00	2%	R\$ 75,00	R\$ 333,00	11%
29	R\$ 303,00	R\$ 15,00	R\$ 318,00	2%	R\$ 147,00	R\$ -	R\$ 147,00	1%	R\$ 50,15	R\$ 221,15	8%
30	R\$ 390,00	R\$ -	R\$ 390,00	3%	R\$ 313,95	R\$ 40,00	R\$ 353,95	2%	R\$ 67,70	R\$ 103,75	4%
31	R\$ 956,00	R\$ 52,00	R\$ 1.008,00	6%	R\$ 1.122,92	R\$ 77,57	R\$ 1.200,49	8%	R\$ -	R\$ (192,49)	-7%
<b>Tota</b>	<b>R\$ 14.521,00</b>	<b>R\$ 672,60</b>	<b>R\$ 15.193,60</b>	<b>96%</b>	<b>R\$ 12.577,10</b>	<b>R\$ 1.080,62</b>	<b>R\$ 13.657,72</b>	<b>92%</b>	<b>R\$ 1.396,55</b>	<b>R\$ 2.932,43</b>	<b>100%</b>
Demonstrativo de custos fixo											
<b>ID</b>	<b>Custo</b>										
		<b>Valor</b>									
1	Aluguel	R\$ 1.120,00									
2	Água										
3	Energia	R\$ 148,01									
4	Telefone	R\$ 97,64									
5	Limpeza	R\$ 150,00									
6	Escritório	R\$ 103,60									
7	FGTS	R\$ 52,40									
8	DAS	R\$ 50,58									
9	GPS	R\$ 108,50									
10	Salário Henrique	R\$ 283,40									
11	Salário Professor	R\$ 4.266,45									
12	Banco do Povo	R\$ 249,36									
13	EMT										
14	Internet	R\$ 51,87									
<b>Total</b>		<b>R\$ 6.681,81</b>									



## APÊNDICE J – CONTROLE DE ESTOQUE

<b>CONTROLE DE ESTOQUE DE APOSTILAS DE BATERIA</b>									
<b>Data</b>	<b>Entrada</b>			<b>Saída</b>			<b>Saldo</b>		
	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Valor Total</b>
29/jun	17	R\$ 680,00	R\$ -		R\$ -	R\$ 680,00	17	R\$ 680,00	R\$ 40,00
29/jun	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 640,00	16	R\$ 640,00	
30/jun	0	R\$ -	R\$ 80,00	2	R\$ 80,00	R\$ 560,00	14	R\$ 560,00	
07/jul	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 520,00	13	R\$ 520,00	
10/jul	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 480,00	12	R\$ 480,00	
16/jul	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 440,00	11	R\$ 440,00	
05/ago	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 400,00	10	R\$ 400,00	
08/ago	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 360,00	9	R\$ 360,00	
11/ago	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 320,00	8	R\$ 320,00	
18/ago	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 280,00	7	R\$ 280,00	
19/ago	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 240,00	6	R\$ 240,00	
20/ago	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 200,00	5	R\$ 200,00	
05/set	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 160,00	4	R\$ 160,00	
08/set	0	R\$ -	R\$ 40,00	1	R\$ 40,00	R\$ 120,00	3	R\$ 120,00	
13/out	0	R\$ -	R\$ 120,00	3	R\$ 120,00	R\$ -	0	R\$ -	