

CENTRO PAULA SOUZA
Etec PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS
Curso Técnico em Administração

Kamila Vitória Ribeiro de Oliveira

Maiza Barboza dos Reis

Mariana Muller Soares dos Santos

Rayssa Pfaffenzeller Anselmo

**UM ESTUDO DE CASO: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COMO
ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS COMO A NF MERCADO**

Guaratinguetá

2022

Kamila Vitória Ribeiro de Oliveira

Maiza Barboza dos Reis

Mariana Muller Soares dos Santos

Rayssa Pfaffenzeller Anselmo

**UM ESTUDO DE CASO: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COMO
ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS COMO A NF MERCADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Professor Alfredo de Barros Santos, orientada pela Professora Fabrícia Maria Alberti de Almeida, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Administração.

Guaratinguetá

2022

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradecemos a Deus, pela vida, por nos ajudar a ultrapassar os desafios encontrados ao longo do curso, por conduzir com as devidas lições e ter nos proporcionado chegar até a finalização do desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso.

A professora orientadora deste trabalho: Fábrika Maria Alberti de Almeida, que durante 1 ano nos acompanhou pontualmente, dando todo suporte necessário para elaboração e concretização, pontuando nossos erros para que apresentássemos melhor desempenho no processo de formação Técnica.

Aos demais professores, que ao longo do Curso de Administração fizeram-nos elaborar diversos projetos os quais agregaram muito ao nosso conhecimento, principalmente quando se fala em acreditar em nós mesmos, nos permitindo crescer não só como pessoa, mas como profissionais. Sempre buscando formas diferentes de ministrar as aulas, fazendo com que o conteúdo fosse fixado. Sem o ensinamento de todos, certamente não seria possível concluir este trabalho.

A Empresa NF Mercado e seus colaboradores, por nos permitirem a realização da pesquisa de campo e estudo de caso para fins acadêmicos, agradecemos a colaboração e disposição no processo de obtenção de dados. Em especial, a Rafaella Nogueira Freire, que sempre sanou nossas dúvidas em relação à sua empresa, com muita prontidão e carisma.

A todos aqueles que indireta ou diretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

“O problema em nossas vidas não é a ausência de saber o que fazer, mas a ausência de fazê-lo.”

(Peter Drucker)

RESUMO

O Trabalho de Conclusão de Curso, tem como objetivo mencionar alguns fatores de grande importância para a Administração financeira do mercado. Trata-se de um estudo de caso em que abordara a Administração Financeira como estratégia em pequenas empresas como a NF Mercado. Essa pesquisa tem como finalidade geral, analisar o funcionamento das empresas e visualizar os problemas através de perguntas e estudo da empresa. De acordo com o estudo bibliográfico desenvolvido, é possível mostrar que uma organização não permanece ativa no mercado sem a realização de uma gestão financeira, pois essa área é o ponto chave para se obter sucesso em outros segmentos, independente do ramo em que se atua. Neste trabalho, foi exposta a história da Administração, bem como seus conceitos, teorias e áreas, dando enfoque a área financeira, sendo o tema escolhido para este trabalho. Posteriormente, é caracterizado o município onde o mercado se localiza e a descrição da empresa, para que assim fossem descritas as situações problemas, ressaltando os pontos negativos. Em seguida, será apontado cada um dos problemas, em conjunto da importância e aplicabilidade correta na empresa. Para as propostas de solução das problemáticas, utilizamos informações relevantes, de fácil entendimento e poupadoras de custos, onde sua implementação é considerada significativa, dispondo de mecanismos e técnicas que foram desenvolvidas ao longo do curso Técnico em Administração. Além desses métodos, ainda pode ser inserido softwares e cursos gratuitos para melhor compreensão do processo. Por fim, será mencionado na conclusão que as empresas de pequeno porte tendem a ter mais problemas na área financeira por não saberem como se organizar e não aplicar métodos estratégicos de planejamento, ressaltando a importância da Administração, principalmente na área financeira. Além disso, descreve-se as expectativas dos alunos em relação a aplicação das estratégias, seus custos, viabilidade e resultados esperados.

Palavras-chave: Financeiro. Administração. Empresa. Organização.

ABSTRACT

The course conclusion work aims to mention some of great importance for the financial management of the market. This is a case study in which it addressed Financial Administration as a strategy in small companies such as NF Mercado. This research has as general purpose, analyze the functioning of companies and visualize the problems through questions and study of the company. According to the bibliographic study developed, it is possible to show that no organization does not remain active in the market without the realization of financial management, because this is the key point to be successful in other segments, regardless of the branch in which it operates. In this work, the history of the Administration was exposed, as well as its concepts, theories and areas, focusing on the financial area, being the chosen theme for this work. Subsequently, the municipality where the market is located and the description of the company is characterized, so that problems were described, highlighting the negative points. Next, each of the problems will be pointed out, together with the correct importance and applicability in the company. For the proposals to solve the problems, we use relevant information, easy to understand and cost-saving, where its implementation is considered significant, having mechanisms and techniques that were developed throughout the Technical course in Administration. In addition to these methods, free software and courses can also be inserted to better understand the process. Finally, it will be mentioned in the conclusion that small businesses tend to have more problems in the financial area because they do not know how to organize and not apply strategic planning methods, emphasizing the importance of management, especially in the financial area. In addition, students' expectations regarding the application of strategies, their costs, feasibility and expected results are described.

Keywords: Financial. Administration. Company. Organization.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1 ADMINISTRAÇÃO.....	10
1.1 História da Administração.....	10
1.2 História da Administração no Brasil.....	12
1.3 Conceitos de Administração.....	15
1.4 Teorias da Administração.....	17
1.4.1 Administração Científica.....	17
1.4.2 Teoria Clássica da Administração.....	19
1.4.3 Teoria da Relações Humanas.....	20
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	21
1.4.5 Teoria Estruturalista.....	23
1.4.6 Teoria Neoclássica.....	24
1.4.7 Teoria Comportamental.....	25
1.4.8 Teoria da Contingência.....	26
1.5 Áreas da Administração.....	27
1.5.1 Administração de Produção e Operação.....	28
1.5.2 Contabilidade.....	30
1.5.3 Administração de Materiais.....	31
1.5.4 Administração de Recursos Humanos.....	32
1.5.5 Administração de Logística.....	34
1.5.6 Administração de Marketing.....	35
1.5.7 Administração Financeira.....	37
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	41
2.1 Caracterização do Município.....	41
2.2 Descrição da Empresa.....	42

2.3 Descrição dos Problemas.....	44
3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	60
CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE.....	90
ANEXO.....	93

INTRODUÇÃO

Esta obra tem como intuito apresentar o Trabalho de Conclusão de Curso, que será realizado pelo corpo discente do curso de Administração. O presente trabalho, analisará as atividades de uma empresa de pequeno porte, tendo em vista identificar problemáticas e através de estudos e análises proporcionar possíveis soluções, relacionadas as áreas estudadas durante o período de curso. Ao longo do desenvolvimento, serão mencionadas a importância da Administração Financeira na continuidade da empresa e a aplicação de estratégias e a complexidade na sua utilização, de forma que os gestores adquiram conhecimento básico da área financeira e o que a sua inutilidade trará para sua empresa. Contudo este trabalho contribuirá para que as definições sejam colocadas em prática, sendo de grande eficiência para entendimento das áreas.

No primeiro capítulo deste trabalho, serão abordados os seguintes temas como a História da Administração, e sua origem que abrange uma série de informações que serão muito relevantes para o conhecimento da Administração e sua importância na sua evolução, sendo também abordado a História da Administração no Brasil e o Conceito da Administração. Em seguida será abordada as Teorias da Administração relatando o ponto de vista de alguns autores de extrema importância para Administração como Chiavenato e sua mudanças conforme o tempo. E finalizará com as Áreas da Administração que serão descritas para exemplificar sua relevância dentro da Administração. É de suma importância relatar a Administração Financeira neste trabalho, além dessa área requerer muito estudo e abrange as outras áreas em conjunto é a área definida para desenvolvimento deste trabalho.

O segundo Capítulo, será relatado a caracterização do município onde a empresa estudada se encontra, contando sua história desde a fundação e desenvolvimento, mencionando fatores econômicos, como a remuneração e o turismo. Seguindo da Descrição da Empresa em que serão abordados os seguintes temas, sua origem, sobre os proprietários e seus colaboradores e função. Logo em seguida, serão descritos os problemas encontrados referente a área mencionada no capítulo anterior, e os aspectos negativos que causam na instituição.

Já no terceiro Capítulo, serão apresentadas estratégias e aplicações encontradas para sanar os problemas, de forma que serão explanadas estas soluções de acordo com as necessidades da empresa. Onde irá buscar trazer resultados positivos para a organização, com o propósito de minimizar e possivelmente eliminar os erros que os proprietários estão cometendo, resultando em uma melhor Administração e aumento dos lucros.

Na Conclusão deste trabalho, terá o desfecho das estratégias e aplicações para que a instituição consiga atingir os objetivos e metas buscando o crescimento da organização conforme as soluções apresentadas no terceiro capítulo. De forma que as propostas apresentadas na área específica, em que serão retiradas as informações necessárias para determinar as propostas cabíveis para melhor resultado e funcionamento da empresa. Portanto, pretende de forma eficiente possibilitar melhorias significativas no processo de gerenciamento do estoque, precificação, fluxo de caixa e separação da pessoa física da jurídica, com foco na redução de custos e no crescimento de lucratividade da empresa.

Para realização deste trabalho, serão feitos estudos e embasamentos a partir de livros de autores conhecidos como: Idalberto Chiavenato e Peter Drucker para destrinchar os argumentos relacionados a Administração, e para Área Financeira serão utilizados autores como: Sergio de Ludícibus, João Friedrich, Armando Rasoto, Antônio Lemes Junior, entre outros autores.

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

A origem da Administração abrange uma série de contribuições ideológicas e teóricas que vêm sendo praticadas de diferentes formas desde os primórdios das civilizações. Com o intuito de que as antigas sociedades buscassem uma maneira de melhorar as resoluções para seus problemas práticos. A partir disso, surge a arte e o exercício de administrar.

Segundo Maximiano (2004, p. 37) o propósito das sociedades anteriores era ter medidas para buscar o desenvolvimento organizado das civilizações naquele período. As atribuições que os povos da antiguidade deixaram para Administração, foram as sociedades primitivas, que possuíam concepções de planejamento, organização e a divisão do trabalho. Na Suméria, uma das civilizações primárias, deram origem a Administração pública, tendo desse modo, os primeiros administradores profissionais.

O local onde concederam a gestão e constituíram a antiga burocracia pública foi no Egito, e na Babilônia permaneceu relevante na Administração, em razão de que foi a primeira a conceder estímulo salarial, estabelecendo mais tarde, o salário-mínimo. Juntamente a isso, a China ampliou ainda mais sua Administração, desenvolvendo as regras de assistência e Administração. Já na Grécia, isso teve um impacto muito grande, e foi lá que foram criadas as teorias, tratando-se da democracia e moralidade. Os assírios tiveram grande colaboração para a logística. E a Roma arquitetou as técnicas relacionadas, mas no fim o exército romano obteve mais crédito na Administração, por quê;

No século III a.C., o exército romano havia avançado muito em termos de organização e já apresentava características que pouco se modificariam nos séculos seguintes, como alistamento de profissionais, regulamentação burocrática, planos de carreira e organização. (MAXIMIANO, 2008, p.35).

Com o desenrolar da evolução histórica da Administração, às instituições que mais se destacaram na sociedade foram a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares, ambas as instituições evoluíram com o passar dos anos.

Mas o fato que realmente fundiu o aumento considerável das empresas e intensificou a competitividade foi o que resultou na busca de eficiência e produtividade por segmentação das instituições. A Administração foi influenciada por meio de vários conceitos filosóficos, e as ideias foram capazes de proporcionar grandes mudanças para a Administração, como também as teorias que foram produzidas das experiências práticas. Houve também intervenções de economistas e empresários que aos poucos foram sendo incorporados à Administração de como é conhecida na época atual, apresentando-se um campo complexo e desafiador do conhecimento humano, mostrando que os comportamentos gerenciais sempre existiram, e foram sendo transformados e aprimorados ao longo do tempo.

Mesmo já sendo utilizada desde o século XX pelos egípcios com o intuito de planejar e controlar, a Administração foi realmente despertada por meio de diversas concepções filosóficas, economistas e empresarias. As obras e teorias publicadas foram desenvolvidas no campo de atuação de cada indivíduo responsável por elas. Importante ressaltar que, a Administração mostrou um salto no desenvolvimento a contar do momento que os egípcios mostraram certa necessidade em usá-la. Além da identificação do grande número de organização, que também tiveram grande parcela no processo de familiarização das habilidades. As empresas contavam com a Administração para serem mais eficazes e competentes, e por mais que o trabalho sempre tenha existido em toda a história, a Administração faz parte desse processo há pouco tempo.

De acordo com Maximiano (2008, p.14) “A história da Administração é a história de cidades, governos, exércitos e organizações religiosas. Somente nos últimos 200 anos, a partir da Revolução Industrial, a grande empresa industrial passa a ser dominante”. No século XIX a indústria começava a despontar como o principal meio de produção e circulação de bens. Não bastava apenas entender o processo pelo qual os operários da indústria passavam, haveria a necessidade de entender também a maneira como tudo se organizava, para que essas mesmas indústrias despontassem em seu desenvolvimento pleno. Outro ponto que cabe destacar nesse momento de progresso é que, de acordo com os estudos de Lodi (2003), Poor se destacou na evolução do conceito de Administração ao aplicar nas construções das estradas de ferro norte americanas (início do século XIX) diversas técnicas que hoje em pleno século XXI, são tão importantes e atuais que colaboram

para o controle e desempenho dos meios de produção. Entre os princípios declarados por Poor que reagem uma boa forma de Administração estão a organização, a comunicação e a informação. Essa tríade foi o pilar principal utilizado nas construções das ferrovias e que garantiram o sucesso das obras. Para Lodi, mostrar que essas concepções funcionam é uma forma de dizer que existe controle sobre o processo e o desempenho de um meio produtivo.

1.2 História da Administração no Brasil

Após a chegada dos portugueses no Brasil em 1500, houve a economia de favorecimento à coroa portuguesa, tendo atividade de extrativismo da árvore Pau-Brasil, posteriormente os portugueses tiveram a iniciativa de colonizar. Esses aspectos históricos envolveram o surgimento da Administração no Brasil, realizando desse modo, uma transição do antigo período para o novo. A coroa posteriormente realizou uma contribuição, onde os donatários tornavam-se possuidores, mas não proprietários da terra. Essa posse abria grandes possibilidades, tanto no ramo econômico como no administrativo; e a partir deste momento a Administração passou a ser incorporada no Brasil. O fracasso das capitâneas se mostrou influente para a identificação dos problemas na fraca Administração feita na América lusitana. Neste contexto, o início do governo geral expôs um avanço relativamente importante na área administrativa da organização da Colônia, centralizando este polo.

Apesar do lucro com o Pau-Brasil, os portugueses passaram a ter a necessidade de explorar algum tipo de riqueza que obtivesse mais lucro; optaram pela cana de açúcar, pois tinham conhecimento de técnicas de plantio, clima de solo brasileiro. Esses fatores naturais favorecem esse tipo de atividade.

A empresa açucareira foi o núcleo central da ativação socioeconômica do Nordeste. O açúcar tem uma longa e variada história, tanto no que se refere a seu uso quanto à localização geográfica. No século XV, era ainda uma especiaria, utilizada como remédio ou condimento exótico. Livros de receita do século XVI indicaram que estava ganhando lugar no consumo da aristocracia europeia [...] (BORIS, 2006, p.77).

Apesar dos vários momentos de crise e instabilidade, o açúcar sempre teve grande importância na economia e no surgimento da Administração. Mais adiante, o Estado e a Igreja Católica firmaram papel essencial para dotar a nova colônia de uma Administração eficaz, pensando na divisão de tarefas entre as duas instituições. O estado ficou responsável pela soberania, e pelo desenvolvimento de uma política de aldeamento e resolução de obstáculos comuns; dirigida a organizar a colonização do Brasil. Já a Igreja Católica, tinha a responsabilidade da educação, alinhada a sua cultura de obediência, era uma ferramenta forte para trazer a ideia de submissão, relacionado quase exclusivamente ao estado.

Este sistema de colonização teve fim em 1808 com a chegada da coroa portuguesa no Brasil, desenvolvendo-se uma mudança administrativa e a forma de governar, criando um critério de conduta, formando ministérios, tribunais, cartórios e escolas. No primeiro reinado, Dom Pedro primeiro criou uma unidade de governo contendo 4 poderes: judiciário, executivo, legislativo e o poder moderador. Alinhado a isso, a forma de administrar a organização política, econômica e as pessoas, estava entrando em uma recessão econômica, em que o Brasil dependia da agro exportação, porém não continham uma fonte de renda principal que pudesse movimentar a economia nacional. Posteriormente, os políticos realizaram mudanças como o fim do poder moderador, e o do Conselho de Estado e com isso surgiu a criação de Assembleias Legislativas provinciais. Acontecia conjuntamente, a instabilidade administrativa era de crise, acarretando um péssimo salário ao povo e atrasos nos pagamentos, gerando uma insatisfação a sociedade brasileira.

O planejamento governamental, foi inspirado no modelo americano, surgiu como resposta à necessidade de racionalizar e planificar as atividades econômicas, redefinindo os papéis do Estado, atribuindo-lhes funções amplas na regulação, coordenação e controle das diversas esferas da vida social. (SANTIAGO, 1995, p.05).

A Revolução Industrial teve início em 1830 no Brasil, período que impulsionou o desenvolvimento brasileiro por grandes transformações com o projeto de industrialização, abandonando o modelo econômico de agrário-exportador. O principal fator que alavancou esse desenvolvimento, foi a exportação do café com a industrialização, tornou-se necessária a mudança da Administração Empírica para a

Administração Científica. No início da industrialização brasileira que se desenvolveu em São Paulo, com a herança histórica cafeeira sendo a principal responsável pela formação da sociedade industrial, possuindo a capacidade de reconstruir a sociedade brasileira a partir da fábrica; esses fatores influenciaram para o desenvolvimento da Administração do Brasil, moldando a visão da organização sobre suas relações internas com o ambiente. A Administração a partir desse período, passa a ter um caráter de ciência apenas em algumas empresas brasileiras, mas com grande ênfase em empresas públicas. Iniciou-se desse modo, a criação da IDORT (Instituto de desenvolvimento Racional do Trabalho) a qual a finalidade era aumentar o bem-estar social dos setores e atividades da organização, evitar desperdício, possuindo o máximo rendimento com o mínimo de consumo.

Importante ressaltar que uma das figuras que contribuiu para a Administração foi Getúlio Vargas, colocando seu lema em prática Governar é Administrar, proporcionando condições para introduzir a Administração Científica no Brasil. O DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), criado durante o seu governo, fez parte da reforma administrativa que estava prevista na constituição de 1937. Através de um técnico da DASP Realizou-se a primeira tradução do livro de Taylor (Princípios da Administração Científica), escrito em 1911 e traduzido no final da década de 40 no Brasil. Apesar disso, o Brasil já havia aderido antes as boas práticas dos pilares administrativos, faltava apenas a teoria fundamentada para qualificar as tomadas de decisões no cotidiano. A história da Administração do Brasil começa entre as décadas de 1930 e 1940, quando as pessoas começaram a enxergar a necessidade de se investir em conhecimento para que seus negócios não fossem interrompidos por falta de informação. Segundo Cristian (1992 apud MICELI,) "a competição industrial exalta a inteligência do homem estimulando-o a novas pesquisas, novos estudos a novas descobertas na busca incessante de desbravar os campos infinitos da ciência". A partir das necessidades da época, o homem começa a subestimar sua inteligência adquirindo conhecimentos e práticas para eficiência.

Atualmente a Administração no Brasil está sendo um dos maiores destaques nas organizações pois a forma de aplicação de seus princípios tem sido um grande diferencial para o mercado. A evolução da Administração com a era da informação e do conhecimento, globalização e das responsabilidades sociais, são alguns dos

exemplos de mudanças que contribuiram para isso. Entretanto a grande diferença entre o antigo administrador e o novo é a sua visão e a forma como administrar pessoas para mantê-los motivados gerando mais lucros e com a atividade dentro das organizações atuais.

1.3 Conceitos de Administração

A Administração é a gestão pensada das atividades que serão exercidas, seja em uma organização lucrativas ou não lucrativas. Há um tempo, dizia-se que era o trabalho realizado sob a orientação de outro indivíduo; mas ao longo do tempo, e com a contribuição de diferentes teorias, o conceito passou por grandes mudanças no seu significado, desenrolando-se da interpretação da meta, para a transformação por meio dos recursos de elaboração, conhecido como processo administrativo;

A tarefa da Administração é interpretar o objetivo propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos. Assim, a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO,2000, p.03).

Desse modo, buscam aplicar este conceito a todos os níveis da empresa, com foco em alcançar o almejado com os princípios adequados, assegurando-se da competitividade nas organizações. Administrar ao contrário do que pensam, não é somente supervisionar e manter a situação, é o ato de renovar e inovar diante das situações de instabilidade e mudança.

Administração é um processo de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar o uso de recursos com propósito de alcançar os objetivos de uma determinada organização, esses elementos são essenciais para o processo administrativo. Em relação ao prever, irá possuir a habilidade de antecipar o futuro e programar uma ação para a conclusão do objetivo; a organização irá dizer respeito aos esforços individuais em equipe, com o propósito de realizar metas; o comandar dirigirá e orientará; a arte de coordenar irá possuir uma certa ordem, conjunta e organizada; e por fim o controlar que se relaciona ao analisar tudo que ocorre conforme o planejado, seguindo planos e regras estabelecidas.

De acordo com Chiavenato (2007, p.03) “A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados”. Assim a execução das funções da Administração facilita a gestão de uma empresa, tornando a condução do negócio uma tarefa mais produtiva, eficaz e segura. Sendo assim, a Administração é um ato de trabalhar através de pessoas para cumprir os objetivos tanto da organização quanto de seus colaboradores.

A Administração é uma circunstância e não existe um modo melhor de projetar organizações do que administrá-las. Os administradores deveriam desenhar organizações, definir metas e formular políticas e estratégias de acordo com as condições ambientais prevalecentes, o que diz a contingencial. Tudo isso pode ser estabelecida em Administração como um conjunto de atividades voltada para o uso eficiente dos recursos, ou seja, para alcançar uma ou mais metas ou objetivos da organização.

Segundo Drucker (1998, p.03) a Administração é multidimensional e pode-se saber que ela não é representada pelo mero senso comum ou constituída pela experiência codificada. É um conjunto organizado de conhecimentos em que os administradores buscam criar caminhos que levem à reflexão sobre diretrizes, princípios e usos para aprimorar as tarefas adequadas à Administração nas medidas que surgem problemas e necessidades. Gerenciar significa assumir tarefa e ter disciplina, pois as tarefas são metas impessoais e cabe aos administradores decidir o que precisa ser realizado. A Administração precisa ocorrer dentro das organizações, ou seja, em uma rede de relacionamento. O surgimento das disciplinas que surgiram neste século, a constatação de que após a segunda guerra mundial passou a ser a Administração de uma sociedade composta por organizações.

[...] de maneira que sua capacidade de desempenho e realização dependerá dos conhecimentos que adquirir sobre a administração e da capacidade que demonstrar como praticamente da mesma. Em vista disso, seria agradável falar da administração como “ciência”. Na verdade, porém, achar que a administração pode plenamente “ciência” só pode acarretar “danos”. (DRUCKER,1998, p.15).

A maneira de como administrar uma organização determina sua capacidade de usar adequadamente seus recursos para atingir seus propósitos. Administrar com eficiência e atingir os objetivos planejados e agir com eficiência, isso implica em alcançar os objetivos dentro dos menores custos e a ação administrativa de qualidade que ao mesmo tempo possui eficiência e eficácia nos resultados.

Segundo Maximiano (2006, p.12) destaca que “Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”. Os princípios citados caracterizam a Administração como um modo geral, que se aplica a toda e qualquer organização, com ou sem fins lucrativos. Já o trabalho organizacional é feito por meio da Administração, pois elas exigem diretrizes, ações e estratégias e ferramentas para controlar os resultados e desempenhos esperados. Portanto, podemos dizer que o papel do administrador é permitir que as pessoas realizem suas atividades satisfazendo os desejos dos clientes ou dos públicos, parceiros e colaboradores.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Administração Científica

Administração Científica possui esse nome devido às tentativas de aplicações do método da ciência na Administração, com a finalidade de buscar mais eficiência nas empresas e esses métodos de aplicação diante dos problemas existentes foram a mensuração e observação. Nesse período foi iniciado por Taylor a Escola da Administração Científica que provocou uma grande revolução no pensamento da Administração como forma que se elimina o desperdício e aumenta a produtividade por meios das técnicas desenvolvidas que tinha ênfase nas tarefas da organização. Através de realizações de pesquisas, experimentos para estabelecer princípios e processos de padronização e controle na fábrica, a obra que contribuiu para desenvolver essas técnicas em análise de tarefas organizacionais foi o livro escrito por Taylor a Administração nas Oficinas publicado em 1903.

No ponto de vista de Taylor estes métodos científicos na Administração vieram para melhorar a forma com que os empregados eram treinados e aperfeiçoados através das suas aptidões e a forma de execução das tarefas para

que as metas de produção sejam cumpridas. Os métodos utilizados anteriormente conhecido como método empírico eram ineficientes com os operários e havia um grande desperdício de esforço, tempo e falta de uniformidade nas técnicas e nos métodos de trabalho levando a falta de produtividade e cansaço dos operários. Com a implementação da ciência na Administração houve a criação de um sistema educativo baseado na intensificação do trabalho em busca de eficiência, tendo uma visão mais ampla para reduzir perdas, vinham sofrendo com a ineficiência dos operários por atos diários e falta de organização, foi o primeiro a analisar completamente o trabalho e estabeleceu padrões de execução, treino e especialização inclusive na direção trouxe um planejamento para organizar a unidade de trabalho adotado desde o topo da organização.

O modelo científico inspirado do taylorismo foi a termodinâmica de N. Carnot, de onde Taylor extraiu a ideia de maximização de eficiência industrial com base na maximização de eficiência industrial com base na maximização de eficiência de cada uma das tarefas elementares: a melhoria da eficiência de cada operário provoca a melhoria em toda a empresa. (CHIAVENATO, 2000, p.54).

Mediante a Administração Científica transforma-se em combinação da ciência e do empirismo de forma harmônica tornando o rendimento máximo em lugar da redução da produção, desenvolvendo cada homem para alcançar maior eficácia. O principal objetivo da Administração é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e de forma recíproca o patrão deve proporcionar prosperidade ao empregado, diante da filosofia da Administração Científica que ambas as partes exigem uma revolução mental para que isso ocorra, mas a preocupação maior de Taylor era com as técnicas a serem aplicadas, como o estudo de tempo e padronização, uma supervisão funcional, planejamento das tarefas e definição das rotinas. Objetivando o aumento da eficiência ao nível operacional padronizando e estabelecendo princípios básicos como o planejamento, preparo, controle e execução. A partir desse conceito, as empresas passaram a orientar melhor seus projetos e buscar resultados de forma, mas integrada e para que as metas sejam alcançadas, é fundamental programar e observar se cada função é exercida por alguém especializado, pois existem profissionais que possuem maior capacidade de atuação, gerando conseqüentemente produtividade e sucesso na organização. Estabelecidos

os padrões de desempenho, a eficiência do operário passou a ser a relação entre o desempenho real e o desempenho previamente estabelecido como eficiência igual a 100% (tempo-padrão).

A organização racional do trabalho não se preocupou somente com a análise do trabalho, estudos dos tempos e movimentos, fadiga do operário, divisão do trabalho e especialização do operário e com os planos de incentivos salariais. Foi mais além e passou a se preocupar também com a padronização dos métodos e processos de trabalho, matérias-primas e componentes, no intuito de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e, daí, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência. (CHIAVENATO, 2004, p.62).

Essa teoria possui grande influência nas organizações, pois permanece resultado na padronização, divisão de trabalho, necessidade de seleção e treinamento de operários. Resultando em melhor custo-benefício ao sistema produtivo, gerando redução de custos e aumento da produtividade. O grande diferencial nas empresas atualmente é que os empregadores tratam como essencial o bem-estar e a segurança do operário, sendo possível motivá-los em suas tarefas diárias, além de garantir saúde e segurança no ambiente.

1.4.2 Teoria Clássica da Administração

Vivendo as consequências do século XX, período da Revolução Industrial surge na Europa e a Teoria Clássica da Administração da ênfase na estrutura da organização sendo um pilar para alcançar a eficiência, enquanto nos Estados Unidos Taylor e outros engenheiros desenvolviam a Administração, em que nesse período de 1916 ambas as teorias possuem em comum e a busca pela eficiência das organizações. Ao ponto de vista a teoria clássica é um estudo científico que substitui o empirismo e a improvisação por técnicas científicas, as necessidades da época de um ensino organizado e metódico de caráter geral para formar administradores com base nas suas aptidões e qualidades pessoais.

Para Fayol o emprego da palavra Administração como sinônimo de organização, distingue em Administração é um todo do qual a organização é uma das partes. Administração é o conjunto de processos que a organização não envolve,

é mais abrangente em aspectos de prever, comandar e controlar em que a organização abrange apenas a definição de estrutura. A teoria Clássica cria a organização militares e eclesiásticas como a hierarquização. Aliás, é necessário ressaltar que ela contribuiu para tirar a maneira de organização industrial. Assim, a organização militar é um modelo de comportamento administrativo e a estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando baseada na unidade de comando e ela é analisada de cima para baixo em forma de direção e execução.

Segundo Chiavenato (2000, p.89) “A divisão do trabalho constitui a base da organização. A divisão do trabalho conduz à especialização e à diferenciação das tarefas, ou seja, à heterogeneidade.” ou seja, essa organização se origina pela divisão de trabalho a qual constitui a base organizacional conduzindo a especialização e diferenciação das tarefas, a Teoria Clássica se preocupava com a divisão, isto é, departamentos, seções e unidades. Para essa teoria a divisão ocorre de duas maneiras: vertical e a horizontal de trabalho, a qual a vertical é aquela que se refere ao nível de autoridade e responsabilidade como a escala hierárquica e a divisão horizontal que se refere a tipos de atividade responsável pela divisão de departamentos chamada de departamentalização. Porém a subdivisão de trabalho é indispensável e a coordenação é muito importante, pois ela é a distribuição ordenada dos esforços do trabalho e seu principal objetivo é alcançar e guiar os atos de todos assegurando a eficiência da organização como um todo.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

Passado algum tempo do modelo de controle de Taylor, surgiu a teoria das Relações Humanas, fundamentada através da Teoria Clássica. Com esse fato, a gestão de pessoas ganhou mais visibilidade, e as relações humanas sucedeu início após observarem que as questões psicossociais estavam alinhadas a fatores de produtividade. Ou seja, a preocupação deixa de ser com os processos da indústria, e sucede-se ao psicológico dos trabalhadores. Sendo uma tática que possui o objetivo de elevar a produtividade através do reconhecimento e bem-estar do profissional.

No século XX, os gerentes se tornaram mais compreensíveis as necessidades dos trabalhadores, deixando de lado os conceitos rígidos da Teoria

Clássica. A abordagem humanística ganhou força com o desenvolvimento das ciências humanas atendendo-se as necessidades reais, tratando de questões como; envolvimento pessoal, e até mesmo a organização, para que a incorporação e todos seus colaboradores pudessem alcançar os objetivos. As empresas e indústrias deverão estar atentas aos desafios, pois os gestores precisarão examinar as diferentes necessidades de cada colaborador, elaborando um sistema que atenda de forma abrangente todos os indivíduos.

[...] a Teoria das Relações Humanas passou a estudar essa interação social. As relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras. (CHIAVENATO, 2003, p.107).

Alinhado a isso, as empresas e indústrias procuram estar cada vez mais atentas à vida de seus colaboradores fora do ambiente profissional, para melhor entendimento dos aspectos que influenciam na motivação. Ou seja, para que se tenha uma liderança motivacional é preciso que conheçam as necessidades dos funcionários. Para que funcione deve-se utilizar todas as ferramentas ao alcance para que o trabalho se torne mais agradável e produtivo.

1.4.4 Teoria da Burocracia

A partir da década de 1940, eram escassas teorias que abrangiam a organização e que servissem de orientação. Mas a partir deste ano, essa teoria fortaleceu-se na Administração, por conta da fragilidade das teorias anteriores que eram contraditórias. Os estudiosos foram em busca de obras de Max Weber como inspiração para o desenvolvimento desta teoria, pois no início do século XX, foi denominado sendo o século das burocracias; as características da época possuíam novos valores e exigências. Essa teoria é baseada na racionalidade como uma forma de organização humana. Max Weber era contra práticas do início da Revolução Industrial e a Teoria da Burocracia é compreendida como forma de

impedir as soluções rápidas ou causas de ineficiência na organização, passando a ser utilizada e compreendida incorretamente entendida como uma disfunção.

A racionalidade está muito ligada à burocracia, sendo assim, uma organização só é racional se os meios dela forem eficientes, e ela só é alcançada através da elaboração apoiada no conhecimento científico, nessa concepção a racionalidade na Administração Científica em que ela se baseia na busca de desempenho eficiente e no trabalho industrial. A burocracia teve sua origem nas mudanças religiosas após renascimento, contudo é a ciência moderna e elaborada através dos conceitos da sociologia política englobando todas as instituições sociais e a Administração pública e através disso foi possível notar que as expansões das organizações de grande porte que adotaram a burocracia como organização colocando no topo a Administração e regras visando a máxima eficiência. De acordo com Chiavenato (2000, p.309) “A burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas”.

Na burocracia tudo é estabelecido anteriormente para prever todas as ocorrências possíveis e tornar-se rotina sua execução, fundamenta-se na padronização do comportamento humano, pois ela é um sistema social racional que prevê que o comportamento e reações para que sejam perfeitamente previsíveis. Para que uma organização seja eficiente ela exige legitimidade, racionalidade, disciplina e limitação de alcance, é necessário aceitar ordens e regras exigindo um nível de renúncia, assim essa estrutura é frágil e difícil de ser mantida. É importante salientar que quando há hierarquia não estabelecem esses fundamentos exigidos isso influi psicologicamente, pois ele estabelece essa identificação de líder ou chefe da organização, porém em sua ausência isso provoca em uma crise de sucessão e instabilidade da empresa.

[...] burocracia é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o funcionário geralmente se acostuma a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz, o que passa a lhe proporcionar uma completa segurança a respeito de seu futuro na burocracia. (CHIAVENATO, 2000, p.320).

A disfunção da Burocracia é o nome dado por Merton para se tratar das consequências imprevistas da ineficiência e imperfeições, ele ressalta que os cientistas dão muita ênfase nos resultados positivos, descuidando das tensões internas e estruturais e para ele não existe organização totalmente racional, no conceito da Burocracia faz pensar na máxima eficiência administrativas isso que ela sofre mudanças por ser operada por homens. Marlon enfatiza que o homem não participa dos estudos de Weber e se descreve em um sistema social desumano, destaca-se que nos estudos dele a previsibilidade do comportamento não condiz com o que é preestabelecido, isto é possível verificar pelas imperfeições no funcionamento da burocracia e cada uma delas e resultados de um desvio e consequências do que não foi previsto.

1.4.5 Teoria Estruturalista

Ao final da década de 1950, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio, e neste ano ocorreu a primeira tentativa sistemática de introdução das ciências do comportamento na teoria administrativa; essa incorporação aconteceu por meio de uma filosofia humanística a respeito da participação do homem na organização, e gerou uma profunda reviravolta na Administração. Sendo perceptível que uma face defrontou a Teoria Clássica, e a outra não possibilitou recursos convenientes para que uma nova teoria pudesse substituir. À princípio, a esfera de estudos foi amplificada, garantindo maior alcance das corporações, eram analisadas somente as indústrias, e logo após prisões para a aplicação das análises. A oposição entre a Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas criou um impasse na Administração que a Teoria da Burocracia não teve condições de ultrapassar. A Teoria Estruturalista surgiu justamente para trazer a estabilidade a essas duas teorias; que trouxeram um desdobramento à Teoria da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas, além de representar uma visão crítica da organização formal.

Os estruturalistas criaram várias tipologias de organizações e análises comparativas para a melhor compreensão do fenômeno organizacional, incluindo a análise interorganizacional e o ambiente externo, que passou a ser considerado uma variável a mais no estudo das empresas. Como verificado, a inovação e a mudança

trazem conflitos dentro das organizações, mas o conflito é um sinal de vitalidade, ou seja, sinal de ideias e atitudes diferentes que se chocam e muitas vezes se antagonizam. (CHIAVENATO, 2007, p.17).

A Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas possuíam diversos aspectos que acabam sendo contrariados entre si, e acabaram criando alguns conflitos dentro da Administração. Por esse motivo, criou-se a Teoria Estruturalista, que buscava de uma forma mais transparente abordar os assuntos que ficavam invisíveis, e tempos depois descobriu-se que as questões psicológicas influenciavam na produtividade, no entanto, não conseguiram estabelecer padronização nessas situações. A teoria obteve grande influência nas ciências sociais, onde fundamentava a organização nas empresas; ajudando no repartimento de lucros, e auxiliando consequentemente o setor econômico. A preocupação nessa teoria passou a ser exclusivamente a estrutura dos ambientes, tratando-se dos valores, o trabalho não é o objetivo principal, pois ela encontra apreço nos estudos de experiências sociais. Quanto aos lucros, organização do ambiente e as gratificações sociais, serão consequência da estrutura bem aplicada, pois os pontos envolvidos aumentam a motivação do trabalhador, fazendo com que ele tenha estima pela atividade que exerce.

1.4.6 Teoria Neoclássica

A Teoria Neoclássica é vista como, corrente eclética e pragmática baseada na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica, possuindo foco nos objetivos. Desde o ano de 1950, os neoclássicos transferiram seu foco de objetivos para o porquê administrar, e preocupam-se em estabelecer normas de comportamento. Alinhado a esse contexto, foi realmente implementada em 1954, quando havia grande pressão na área administrativa, trazendo à tona a rigidez no controle das empresas. Desde então, passou a ser analisada novas formas de harmonizar objetivos, e a partir deste momento, surgiu a ideia de desconcentrar para manter a finalidade de fixar o foco para cada área da empresa. Por mais aprofundados que os autores estivessem, mostravam-se ecléticos, interpretando dados conjuntos da grande parte das teorias administrativas.

[...] Os autores neoclássicos desenvolvem seus conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente a ação administrativa. A teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática. Quase todos os neoclássicos referem-se a essa prática da Administração ou essa ação Administrativa, enfatizando aspectos instrumentais da Administração. (CHIAVENATO, 2003, p.152)

A Teoria Neoclássica é quase como uma reação à enorme influência da ciência do comportamento no campo da Administração que ocorreu em detrimento dos aspectos econômicos e concretos que envolvem as organizações. Os neoclássicos visam colocar os elementos em seus respectivos lugares. E, para tanto, retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as contingências da época atual, dedicando uma configuração mais extensa e flexível.

A Teoria Neoclássica coloca grande ênfase nos objetivos e nos resultados, pois para ela as organizações existem para alcançar objetivos e nos resultados, pois para ela as organizações existem para alcançar objetivos e produzir resultados, e é em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estrutura e orientada. (CHIAVENATO, 2003, p.153)

Para os teóricos da neoclássica, é necessário buscar os meios mais viáveis a fim de chegar a seus objetivos tendo os resultados e as expectativas satisfeitas, buscando a versatilidade para solucionar problemas da Administração. Visando dimensionar as empresas de acordo com os objetivos alcançados, assim, estruturando-as e levando a melhor forma de orientação para as organizações. Relacionando à organização, essa teoria conduziu a divisão do trabalho, especialização e a hierarquia; fazendo com que as atividades sejam realizadas com responsabilidade e desempenhadas por profissionais qualificados. Sob o mesmo ponto de vista, a presente teoria pode ser alinhada a outros três atributos. No primeiro atributo, a característica que está atrelada é a procura pela centralização das atitudes nas pessoas de forma individual; já a segunda, determina a visão que a teoria neoclássica quer que seja destacada, mostrando que todos os indivíduos são racionais, sendo assim, tomarão as atitudes que melhor se encaixam com a situação, seguindo sua perspectiva do que é adequado. No último atributo, identifica-se a simplificação, envolvendo uma série de peculiaridades de cada pessoa.

1.4.7 Teoria Comportamental

Com início em 1947, a concepção dessa teoria é aplicada na Administração organizacional, com a intenção de compreender a abordagem da ciência ao comportamento humano, tendo ênfase em pessoas e ambiente, oferecendo uma variedade de estilos de Administração, para às organizações e administradores em geral.

O comportamento individual das pessoas, que se refere ao estudo da motivação humana, é um dos temas fundamentais da teoria. Acredita-se que o uso estratégico da motivação, pode contribuir para o enriquecimento do ambiente de trabalho, permitindo que a empresa tenha seu desenvolvimento elevado. Dentre as principais teorias motivacionais que surgiram ao lado das teorias comportamentais, podemos destacar o Abraham Maslow, que diz sobre as necessidades humanas que estão organizadas em níveis, numa hierarquia de importância e influência.

Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização). Maslow reconheceu que se alguma dessas necessidades não fossem atendidas, poderiam gerar frustração, levando a diversos fatores que afetam o desempenho do colaborador. (CHIAVENATO, 2003, p.329)

Os principais estudiosos da Administração que contribuíram para a teoria comportamental foram, Abraham H. Maslow, especialista da motivação humana; Herbert Alexander Simon, criador da teoria behaviorista e da teoria da decisão; Douglas M. McGregor, colaborou para uma teoria na qual compara dois estilos de gestão opostos, a teoria X, baseada em Teoria Clássica e Mecânica, e a teoria Y, baseada em conceitos de comportamento humano; Chester Barnard, desenvolveu uma teoria de Interpretação cooperativa de organização e influência mútua; e por fim Cris Hrgyris, que incrementou uma pesquisa comportamental de estrutura organizacional, possuindo responsabilidades integradas que permanecem entre os objetivos pessoais e organizacionais da organização.

1.4.8 Teoria da Contingência

A teoria inicia por meio dos estudos realizados para estabelecer os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes para alguns tipos de negócios. A intenção desses estudos era afirmar se essas organizações mais eficazes estavam seguindo todas as normas da Teoria Clássica. A abordagem contingente afirma que é impossível alcançar uma boa organização associando-se a um modelo único, por isso, não existe uma exclusiva forma de organizar uma empresa. As descobertas desse estudo levaram a um novo conceito organizacional, identificando que o desenvolvimento e a estrutura de uma organização são específicos de uma conexão com o ambiente externo, e que um desempenho causa uma mudança no ambiente, então a mudança será contingente a esse comportamento.

A Teoria da Contingência mostra que tudo pode ser imprevisível, que não existe nada absoluto na maneira de planejar e administrar. Ela é separada em duas partes, os fatores situacionais, como tamanho, tecnologia e ambiente. E as variáveis na estrutura da organizacional e nos sistemas de gerenciamento. Joan Woodward, uma socióloga industrial inglesa, iniciou uma pesquisa sobre a tecnologia e a estrutura, usando como base cem empresas britânicas, que teriam no mínimo cem empregados, classificando-as em três sistemas de produção: unitária e de pequenos lotes; grande quantidade e produção em massa como também o processo contínuo. O estudo teve grande importância para toda a teoria.

Na realidade não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Assim, em vez de uma relação de causa-e-efeito entre variáveis independentes do ambiente e variáveis administrativas dependentes existe uma relação funcional é do tipo “se-então” e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2003, p.504)

”

O sociólogo Tom Burns e o psicólogo George M. Stalker, analisaram empresas britânicas e escocesas para observar as relações do ambiente externo e as práticas administrativas. Observando-se as condições de operação das empresas, definidas como estável e menos instável, descobriram dois modelos de sistemas

opostos: o sistema mecanístico, que tinham suas tarefas planejadas e reguladas, e o sistema orgânico que eram totalmente flexíveis a mudanças. A visão contingencial contradiz os princípios universais da Administração, assegurando que uma variedade de fatores pode afetar o desempenho da organização, tanto dentro como fora. Quando compreendidas, as contingenciais permitem ao administrador estabelecer quais condições impor nas ações administrativas, permitindo avaliar e selecionar uma estratégia competitiva, a estrutura organizacional ou procedimento administrativo conforme nas circunstâncias.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Administração de Produção e Operação

A Administração de Produção e Operações é a área que dá ênfase nos estudos dos conceitos e técnicas utilizadas na tomada de decisão na produção (empresas e indústrias) e na Operação (empresa de serviços). No Brasil o nome da disciplina ainda é Administração de Produção, enquanto nos EUA o nome mais utilizado é Administração de Operação com ênfase tanto nas indústrias e na prestação de serviços. De modo geral, a palavra produção está ligada às atividades industriais enquanto a palavra operação refere-se às atividades desenvolvidas em uma empresa de serviços. As técnicas e conceitos que constituem essa área da Administração, e através das funções da Administração Clássica de Planejamento, Organização, Direção e Controle conhecida como PODC que são aplicadas nas atividades, elas se aplicam a tomada de decisões quanto ao recurso produtivo e as formas utilizadas no ponto de vista administrativos de forma a conseguir melhor eficiência.

Produção significa transformação de insumos em produtos ou serviços. Na verdade, é um conjunto de atividade que proporcionam a conversão de um bem tangível em um outro que tenha uma utilidade maior ou mais específica. Por outro lado, operações têm o significado de utilizar recursos e competências para oferecer serviços de elevada qualidade. Tanto produção como operações requerem recursos e competências para gerar resultados incomuns. (CHIAVENATO, 2014, p.17).

Para diferenciar as empresas industriais e de serviços, pode-se ressaltar que nas indústrias possuem algumas características que como o produto ser físico possuir estoques é muito comum a padronização dos insumos e dos produtos de pequena influência da mão de obra pois nela geralmente é mecanizada, já nas empresas de serviços existem algumas características que não é possível definir como estoques, a padronização de insumos e serviços e muitas vezes o produto ser intangível e é necessário salientar a importância da mão de obra diante desse modelo de empresa. Essa grande uniformidade ocorre nas indústrias para facilitar a rotinização, embora existam exceções a área de serviços é caracterizada pela mão de obra intensiva depende mais do trabalho humano sendo assim essas tarefas mais difícil de mecanizar.

Diante das funções administrativas, a direção ao planejamento da empresa é uma etapa muito importante, pois direciona os objetivos em busca do melhor resultado e auxilia na tomada de decisão, aliás é necessário que algumas características sejam determinadas como a estrutura e o tempo, essa estrutura dá uma noção de uma divisão segundo o tempo e por outro lado a quebra de várias unidades da empresa como Finanças, Marketing e Produção. Além disso, os recursos da empresa são limitados, de forma que fica impossível que todos os objetivos da empresa possam ser atingidos ao mesmo tempo. Nesse ponto de vista é importante distinguir os que são primários no sentido de ser fundamental para consecução dos secundários.

A Administração de Produção e Operação tem como prioridade o planejamento da base as atividades futuras e estabelece linhas de ação que devem ser seguidas para a satisfazer os objetivos estabelecidos, sua função é estipular o tempo em que elas devem ocorrer. A organização é um processo de juntar os recursos como matéria prima, mão de obra, equipamentos e capital. A direção é responsável especificas aos empregados. O controle é a parte da avaliação do desempenho das atividades, setores e serviços e tem como função aplicar medidas corretivas se necessário.

Para produzir com eficiência e eficácia, é necessário escolher e definir um sistema de produção que seja o mais adequado ao produto\ serviço que se pretende produzir. Isso significa buscar

meios mais adequados para produzir um determinado produto ou operar determinado serviço. (CHIAVENATO, 2014, p.65).

O sistema de produção é o conjunto de atividades relacionadas à operação e produção de bens e serviços, através do sistema de produção se distinguem alguns elementos fundamentais como insumos (matéria-prima) o processo de criação e conversão de produtos e serviços e subsistema de controle. Aliás, o sistema de produção não funciona sozinho, ele tem influências internas e externas; e de outras áreas como finanças, marketing, recursos humanos, entre outras que podem afetar no desempenho da empresa. É necessário que as empresas tenham um planejamento e organização das áreas e acomodar equipamentos e máquinas a serem utilizadas, esse sistema deve ser montado para funcionar da melhor maneira possível.

1.5.2 Contabilidade

A contabilidade é uma ciência que visa controlar, organizar, estudar e avaliar o patrimônio de uma empresa, sendo ela física ou jurídica. Ela tem o objetivo de gerar informações, para que seja tomada decisões dentro da empresa, sendo uma ferramenta de grande importância, pois presa por resultados financeiros positivos para a empresa. Ela surgiu 2000 a.C, com a necessidade do homem de controlar e armazenar seus bens. Os primeiros registros sobre a contabilidade foram encontrados na Suméria e na Babilônia, a partir do comércio, que era quando os comerciantes trocavam seus produtos e anotavam seus direitos, deveres e obrigações.

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurados monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados que contribuem sobremaneira para tomada de decisões.” (IUDÍCIBUS; MARION, 2011, p.1).

Toda empresa necessita de uma contabilidade eficaz, pois ela irá auxiliar a instituição nos seus processos de planejamento, execução e controle das tarefas, vai prevenir um prejuízo financeiro, orientar na melhor organização financeira e visar

o lucro. Ela inicia com a intenção de registrar os acontecimentos e as transações de uma empresa. Segundo David (2019 apud IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005) “[...] a contabilidade nasceu das necessidades dos gestores à procura de um modelo que inicialmente foi descritivo, e, posteriormente, com sua evolução, passou a ter caráter mais marcadamente preditivo”. Por isso a forma em que ela foi se tornando mais eficaz, surgiram maneiras de facilitar as ações de um negócio.

Com isso, a contabilidade vem para fortalecer a contabilização de patrimônio e análise de custo, se tornando uma ferramenta contábil indispensável para o desenvolvimento de negócios e do crescimento financeiro de toda a empresa. Com a sua evolução lenta, ela foi adquirindo controle para possíveis situações, e crescendo no mercado de trabalho, e com isso se adequando para atingir as necessidades da civilização. Além de auxiliar no ramo empresarial, suas técnicas podem ser usadas no cotidiano, e assim colaborar com o controle financeiro pessoal.

1.5.3 Administração de Materiais

A Administração de Materiais pode ser entendida como gerenciamento de um conjunto de produtos, equipamentos e objetos utilizados desde o almoxarifado até o consumidor final. De certa forma, ela atua como logística, controlando todo o processo de insumos dentro das organizações. A Administração de Materiais é o seguimento da Administração voltado para o planejamento, organização, coordenação e controle dos meios necessários, ao bom funcionamento da organização, no tempo oportuno, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo menor custo. Diz respeito à forma como é gerenciada a parte física das organizações. Seu objetivo é assegurar o fornecimento dos bens necessários à manutenção da operacionalidade da produção.

A movimentação de materiais deve possuir uma atenção para que suas variáveis de quantidade e tempo, ambas as preocupações na Administração de Materiais não prejudiquem a imagem da empresa, pois se deve ter uma forma de utilizar os recursos da organização a fim de minimizá-los e atender as expectativas dos clientes, com rapidez, fazendo com que o nível da prestação de serviço seja primordial.

Na realidade, toda indústria é um fluxo contínuo de materiais que são processados ao longo de várias atividades no sistema produtivo. Essa dinâmica requer todo cuidado para manter seu ritmo, fluência e cadência de tal maneira que não hajam paralisações ou esperas. A busca de maior produtividade está na base desse cuidado. A preocupação com máquinas, equipamentos e tecnologia deve antes passar pela preocupação com os materiais que passam por elas. (CHIAVENATO, 2005, p.27).

É fundamental ter um planejamento e controle contínuo de tudo que envolve o setor de materiais, para garantir a organização e harmonia dos processos em um menor tempo com menos custos, assim consequentemente maximizando os lucros. O controle é responsável pelo planejamento e programação do material armazenado, sendo essencial para processo de produção que atua com o mínimo de erros, com isso, no estoque existem matérias primas, produto em fabricação e produtos acabados.

No entanto, a Administração de Materiais tem o contínuo suprimento de materiais importantes, tendo esse fato como seu objetivo principal. As mercadorias são necessárias tanto para a venda, quanto para o uso dentro da própria organização (para as atividades desempenhadas). As empresas propõem-se a baixar os gastos operacionais, para que seus serviços e produtos possam ser disputados no mercado. Mais detalhadamente, os elementos necessários precisam conter certa qualidade, para que a produção seja feita com qualidade, causando a satisfação do cliente. Precisam estar na empresa com um preço de aquisição acessível, a fim de que o produto possa ser competitivo e assim, dar à empresa um retorno satisfatório do capital investido. Na moderna estrutura empresarial, as funções principais do serviço da Administração de Materiais são as de compra, transporte, armazenagem, conservação, manipulação e controle de estoques.

[...] planeja e controla o fluxo de material nas condições mais econômicas. É uma administração que, em data determinada, encaminhada para produção e manutenção os materiais e serviços requisitados, na qualidade adequada e nas condições mais econômicas. (STUKART, 2006, p.9)

No entanto, a Administração de Materiais tem por finalidade principal assegurar o abastecimento consciente de artigos necessários para comercialização

direta ou capaz de atender aos serviços executados pela empresa. Mais especificamente os materiais precisam ser de qualidade produtiva para assegurar a aceitação do produto. Precisam estar na empresa na data desejada e com um preço de aquisição acessível, a fim de que o produto possa ser competitivo e assim, dar à empresa um retorno satisfatório no capital investido. Embora, as funções principais do serviço da Administração de Materiais são as de compra, transporte, armazenagem, conservação, manipulação e controle de estoques.

1.5.4 Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos consiste em um conjunto de políticas e práticas essenciais no gerenciamento de pessoas, incluindo recrutamento, seleção e treinamento, ou seja, o RH busca desenvolver pessoas dentro de uma organização não apenas no aspecto profissional, mas também humano. Alguns marcos históricos foram de grande relevância para o aperfeiçoamento das gerências, como a primeira a terceira Revolução industriais e mais recentemente os aperfeiçoamentos tecnológicos constantes que mudam toda a sociedade.

Por volta da década de 30, surgem as iniciativas da área de RH, sua criação portou notoriedade a Revolução Industrial, para estruturar as relações entre empregador e empregado. Segundo os autores Dias Lopes e Dalla (2007) “A gestão de recursos humanos envolvem perpassando por diferentes formas de política e relações de trabalho que delineiam as características assumidas pelo RH e suas mais diversas concepções”. No início do século XX, o foco da área da Administração de Recursos Humanos era voltado a remuneração.

Conforme a tecnologia foi avançado, o trabalho se tornou menos manual e passou a exigir graus de instruções elevadas dos trabalhadores logo automaticamente e gradativamente houve uma maior preocupação dos gestores em qualificar os seus conhecimentos .Entretanto, apenas por volta de 1960 é que houve uma real transformação na área de recursos humanos, o título de Administração de pessoas foi abolido e se passou a considerar a Administração de Recursos humanos, porém se houvesse esse conceito em mente ainda existia aquela atuação mais técnica. Segundo CHIAVENATO (2010, p.156) “O papel do RH é progredir na organização, seus gestores têm que sentar à mesa de decisão, é preciso que as

organizações tenham a consciência que o RH tem que participar da formulação estratégica da empresa e atuar como parceiro”.

O RH estratégico surgiu por volta dos anos 90, e representa, atualmente os conceitos mais modernos da Administração de recursos humanos, e assume três características principais: o conhecimento da influência do ambiente externo; considera todos os colaboradores da empresa; integração com a estratégia corporativa. O reconhecimento da influência do ambiente externo, se destaca, pois, este tipo de modalidade da Administração se preocupa muito com os elementos, que influência diretamente e indiretamente nos processos de tomada de decisão dentro das organizações, destacando o fato de priorizar os aspectos sociais e pessoais. Considera-se que todos os colaboradores da empresa acreditam no fato de tal gestão de RH denota claramente a sua preocupação em consultar os seus colaboradores durante a tomada de decisão de forma que se percebam como elementos importantes para a instituição e não apenas funcionários que cumprem funções de rotina.

1.5.5 Administração de Logística

Logística é uma ferramenta de planejamento de transportes que controla, armazena e distribui itens como matérias-primas, produtos acabados ou inacabados e serviços, que são usados no processo de produção desde a origem, manufatura, até a saída. Manter um processo eficiente e eficaz a partir dos recursos disponíveis, como adequação de layout, padronização de processos, otimização de espaço de armazenamento e capacitação profissional, faz com que os custos da operação se reduzam, seja produtivo, atendendo toda sua demanda com qualificação.

A logística é uma questão crucial, é um fato econômico que os recursos e seus consumidores estão espalhados por uma ampla área geográfica. Além disso, os clientes não moram perto do local onde o item ou produto está localizado, se é que moram. Este é o problema de a logística diminuir a distância entre a produção e a demanda dos consumidores. No entanto, as empresas que operam em um ambiente em constante mudança devido aos avanços tecnológicos, mudanças econômicas e legislativas e a disponibilidade de recursos da gestão que mudam ao longo do tempo, tem que se adaptar as novas exigências de desempenho da

empresa, representando assim uma nova visão de negócio. Compreender os desafios da logística e cadeias, é uma solução de problemas e limitações, visando atender de modo eficiente as necessidades em determinada hora ou local.

Uma organização empresarial que tem compromisso com a qualidade, com a satisfação do cliente e com preço justo, tem como base de sua administração um bom planejamento logístico, uma vez que isso leva a um fluxo de materiais mais racional, ou seja, desde o momento da compra de matéria-prima até a entrega do produto acabado ao cliente, tudo é planejado para se evitar desperdício de tempo e dinheiro. (PAURA, 2012, p.24).

O negócio de transporte é muito amplo e tem impacto em toda a economia, no entanto, o maior problema que as empresas enfrentam hoje é reduzir custos a qualquer preço. Infelizmente, não é logística, muito menos compor ideias dos profissionais da área. É comum encontrar profissionais não especializados em logística, mas foram organizados para exercer uma função que exige conhecimento do domínio logístico. Em caso desse acidente fatal, essas empresas realizarão um processo de consulta, dessa forma, pode ver melhor porque a empresa está inoperante e os lucros consistir em uma diminuição consideravelmente.

1.5.6 Administração de Marketing

O conceito de Marketing ainda é um pouco nítido para aqueles que não conhecem a fundo, os indivíduos têm o costume de pensar que o marketing possui referência somente a uma forma de fazer com que as pessoas comprem através de uma boa divulgação; pois na grande parte dos casos, a propaganda é uma das esferas do marketing que mais se destaca, fazendo com que as pessoas o limitem. Na realidade, o marketing trata-se da junção de técnicas e ferramentas relacionadas ao facilitamento e realização de troca de bens e serviços, que irão auxiliar na compreensão do comportamento de cada indivíduo, a fim de identificar a real necessidade de cada um. Com o passar do tempo, o marketing deixa de ter uma visão desnecessária para as pessoas e passa a ser considerada uma das ferramentas mais importantes para a constituição das organizações.

Uma vez que o marketing deve afetar todos os aspectos da experiência do cliente, as empresas devem administrar adequadamente todos os possíveis pontos de contato com o cliente layout das lojas, design de embalagens, funções do produto, treinamento de funcionários e modalidade de transporte e logística. O marketing também deve exercer influência sobre as principais atividades de administração geral, tais como inovação de produto e desenvolvimento de novos negócios. (KLOTTER, KELLER, 2012, p.16)

O aperfeiçoamento do marketing vem sendo modificado com o passar do tempo, e para manter o foco total às novidades da sociedade, muitos teóricos reavaliaram o objetivo do marketing, estudando técnicas e metas que foram adaptadas ou alteradas. O planejamento estratégico atribui proporção valiosa à correção de erros anteriores; sendo dirigido ao mercado com bens da instituição. Através da técnica apropriada, é possível que o executor tenha parte ativa no plano que será posto em prática posteriormente, após esta fase, a perspectiva será ideal para que as necessidades dos consumidores, será preciso constituir plano nada mais é que, a estruturação da empresa para possíveis transformações. Desse modo, seja qual for a escolha das necessidades dos engenhos da organização, levando em conta a competência e a competitividade, será estratégico. Sendo a ferramenta capaz de definir maneiras de nortear os negócios. Ressaltando que o marketing colaborou primeiramente para questões de mercado *commodity*, que possui relação com os produtos agrícolas e bens padronizados, para em seguida pudesse aderir seus conceitos a questões institucionais. Em seguida, direcionaram o objetivo para os processos gerenciais, para que por fim, passassem a ter foco social, onde a eficiência e qualidade seriam no mercado e produtos.

Ao analisar a fundo a prática do marketing dentro das organizações, foi constatado que, deve-se considerar implementar em toda a extensão da empresa, em especial as que possuem relação direta com o mercado, algumas estratégias para atingir a meta e de vendas de seus produtos e serviços. As orientações estratégicas irão possibilitar o encaminhamento e andamento dos negócios, causando conseqüentemente a fidelização de clientes. Importante salientar que, a empresa que caminha com o marketing procura sempre alternativas para atendê-los.

Marketing é uma via de duas mãos entre o mercado e as organizações, em que estas buscam no mercado de informações sobre seus desejos e necessidades, recebendo como retorno, nesta

primeira fase, as informações. Como passo seguinte, as organizações passam a oferecer ao mercado os produtos e serviços de acordo com os desejos e necessidades dos clientes tendo como retorno recursos financeiros e clientes satisfeitos. (SHIMOYAMA e ZELA, 2002, p.2 e 3).

Atualmente, o marketing tornou-se uma forma dominante no mercado, pois é de grande valia para todos os setores da economia, tendo aliás, suas definições acrescentadas em muitas organizações, as quais podemos incluir: times de futebol, igrejas, organizações governamentais e não governamentais. Dentro desse contexto, afirma a ideia de que o marketing é essencial para o sucesso de qualquer organização, e que a empresa deve sempre fazer questionamentos quanto aos seus objetivos, métodos e estratégias, proporcionando às empresas, a percepção da importância de mudar algumas metas, sendo uma das principais vantagens do marketing. Mesmo com tantas dicas e estratégias de marketing muitos indivíduos cometem o erro de operar direcionamento somente na venda de produtos ao invés de centralizar o atendimento das necessidades dos clientes. Pondo em evidência que, a onda de mudanças no que se entende como marketing, pode ser ainda maior com o passar do tempo.

1.5.7 Administração Financeira

A Administração Financeira era integrada a ciência econômica até o início do século XX, quando recebeu atenção por meio de uma necessidade associada a grandes movimentos das empresas, refletindo no desenvolvimento da gestão financeira. Com a criação de uma legislação que obrigava as empresas divulgarem os dados financeiros, tornou-se importante o estudo da estrutura financeira. A atenção na gestão financeira era direcionada ao planejamento financeiro de curto prazo, capital de giro e financiamento de novos produtos. Cabe destacar que, nesse período surge a figura do Controller, responsável pelas atividades contábeis da empresa, além do aperfeiçoamento do trabalho sobre o custo do capital e as técnicas de planejamento e controle de custos.

A área financeira é conhecida por administrar os recursos financeiros nas organizações relacionadas a receitas, levantamento de fundos, gastos e investimentos. Essa área possui uma visão sistêmica da organização e ela interage

com outras áreas da empresa, como a contabilidade, produção, marketing, recursos humanos e outras. A Administração Financeira amplia essas áreas, no entanto, as decisões se alternam, pois cada uma delas influencia diretamente a outra. Sendo assim, é possível observar que os recursos financeiros entram na empresa pelo Passivo (Financiamento) e é alocado aos Ativos (Investimentos) e o operacional está relacionado ao uso eficiente dos recursos na atividade da empresa, e conseqüentemente gerando lucros. Ela também está integrada com o (DRE) Demonstração dos Resultados do Exercício, responsável pela visualização das Receitas, Custos e Lucros.

Finanças é uma ciência da gestão de recursos. Corresponde ao conjunto de recursos disponíveis circulantes em espécie que serão usados em transações e negócios com transferência e circulação de dinheiro. Sendo que há uma necessidade de se analisar a fim de ser exposto a real situação econômica dos fundos da empresa com relação aos seus bens e direitos garantidos. (SOUZA, 2011, p.07)

Portanto, a Gestão Financeira faz parte da área administrativa, sendo a parte fundamental da empresa, pois ela é responsável por controlar os recursos e tomadas de decisão na condução da empresa, visando otimizar o desempenho, evitando acúmulo de matérias e gastos desnecessários, alcançando o êxito da empresa. A Administração Financeira é usada como ferramenta que utiliza dados da contabilidade, sendo também uma área relacionada a economia, onde existe uma possibilidade de verificação através desse instrumento, a fim de reunir todos os fatores econômicos tornando subsídios para que os gestores tomem a melhor decisão. Sendo assim, o principal objetivo da Administração financeira é maximizar o valor de mercado da empresa e sua geração permanente de lucro. O fluxo de caixa visa contribuir para cumprimento de suas funções sociais por meio de pagamento de impostos, investimento, melhorias ambientais, entre outras atribuições.

A atividade de administrar a área financeira da organização é exercida por pessoas ou grupos, o administrador por meio de seus conhecimentos técnicos e visão geral do negócio pode contribuir nas melhores decisões para conduzir as atividades operacionais, suas funções são analisar, planejar e controlar o financeiro, tomando decisões tanto nos financiamentos quanto nos investimentos. O administrador financeiro recebe apoio de profissionais da controladoria e da

tesouraria, sendo o tesoureiro o responsável pelo planejamento, controle e movimentação dos recursos; cuidando da Administração de caixa, crédito, contas a receber, câmbio e o planejamento financeiro. A controladoria fica responsável por analisar as operações e investimentos, a contabilidade financeira, contabilidade de custos, orçamentos, Administração de tributos e sistema de informação. Segundo Gitman (2006, p.34) “Os administradores financeiros gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios-financeiros e não-financeiros, privados e públicos, grandes e pequenos, com ou sem fim lucrativo”.

Os ciclos de uma corporação iniciam-se no ciclo operacional, provindo da compra de matéria-prima e encerrando com o embolso do capital da venda; esse ciclo coincide com o prazo de rotação dos estoques e recebimento. O ciclo econômico inicia-se com a compra da matéria-prima e acaba na venda do produto fabricado; os gastos gerados são desembolsados antes da compra da matéria-prima. Neste momento, desenvolve-se o ciclo econômico, onde os custos e despesas relacionados as operações e o recebimento das vendas, encerram o ciclo econômico. Já o ciclo financeiro, começa quando se tem o primeiro desembolso, e cessa com o recebimento, de modo que seja incluído o pagamento de custos e despesas.

Através do regime da Administração Financeira, são reconhecidas as receitas e despesas do negócio, as receitas são reconhecidas no momento do recebimento, e as despesas são conhecidas quando paga. A contabilidade adota o regime de competência para a apuração de resultados econômicos, e avaliar a rentabilidade operacional. Com essa gerência, as receitas são reconhecidas no momento de venda e as despesas são incorridas, coincidindo com o ciclo econômico. Esses dois regimes não são conflitantes, se complementam e são interdependentes. O regime de caixa mostra a quantidade de recursos financeiros necessários para financiar as operações; sendo esse valor reconhecido no final do ciclo financeiro, compatibilizando com o final do ciclo operacional. O regime de competências mostra antecipadamente o provável resultado financeiro da operação, fornecendo importantes contribuições para a Administração, sendo possível visualizar detalhadamente relatórios financeiros, dados e informações. Utilizando o DR e a DFC serão obtidas duas demonstrações financeiras adequadas para realizar o planejamento de recursos para financiar as atividades da empresa, e o que irá

diferenciar essas regulamentações são importantes para análise dos ciclos operacionais, econômicos e financeiros, através de tomadas de decisões financeiras. Segundo Lemes Junior (2002 apud FILHO, 2012)A administração financeira direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em sua maioria, as decisões demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

No ciclo operacional, ocorre o fluxo de bens e serviços, e a partir da venda do produto acabado, apurar-se o resultado das operações e nas atividades operacionais, sendo apresentados os impostos sobre as vendas, o custo do produto vendido, mais as despesas administrativas e de vendas, em conjunto ou não com as atividades da fabricação. Inicialmente, faz-se necessário o estoque de matérias primas; já na elaboração do produto, são adicionados os custos de Mão de Obra Direta (MOD) e os Custos Indiretos da Fabricação (CIFs), após a fabricação, esses bens e serviços são baixados do estoque ativo da empresa o custo dos produtos vendidos, e a partir disso, a mercadoria deixa de ser bem de propriedade da empresa. Importante ressaltar que, essas vendas geram impostos como: ICMS, ISS e o IPI, que são receitas brutas, formando a dedução do custo dos produtos e despesas operacionais, apurando-se o resultado das operações.

As decisões financeiras definem uma opção, entre as diversas possibilidades de investimentos físicos ou monetários, na expectativa de a empresa obter um resultado positivo, atual ou futuro. Tal decisão, porém, apresenta certo grau de incerteza ou de risco operacional e financeiro, uma vez que envolve a efetivação de previsões [...] (RASOTO; GNOATTO; OLIVEIRA; ROSA; ISHIKAWA; CARVALHO; LIMA; DONIZETTI; TRENTIN; RASOTO, 2012, p.17)

O objetivo econômico básico da administração financeira é o retorno sobre o capital investido em longo prazo. No plano estritamente financeiro são identificados dois objetivos básicos: maximização de rentabilidade sobre capital investido e liquidez adequada. O administrador financeiro possui um dos papéis mais importantes na cadeia de processos da Administração, isso porque ele será responsável por analisar financeiramente uma situação, para tomar uma decisão importante. Além disso, busca as soluções com maior custo-benefício, evitando ao

máximo que a organização perca capital. O financeiro de uma empresa não busca somente evitar perdas, mas busca estratégias que possibilitem previsões de quando e quanto capital entrará e sairá, levando-se em conta que para ter a análise de uma empresa, esses dados são essenciais.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Caracterização do Município

Localizada na região metropolitana do Vale do Paraíba Paulista, Guaratinguetá é um município brasileiro que pertence ao estado de São Paulo, e está a 176Km da Capital. Seu nome tem origem Tupi-Guarani, com cada parte contendo seu sentido, o seu significado vem a ser muitas garças brancas.

A cidade foi fundada em 1630, no dia 13 de junho, dia do padroeiro Santo Antônio. Pertencente à época do Brasil Colonial, foi uma das principais produtoras de café, marcando fortemente o período intenso de escravidão. Posteriormente, em 1717, a imagem de Nossa Senhora Aparecida foi encontrada em suas águas, na região que atualmente é a cidade de Aparecida. A cidade de Guaratinguetá é um incentivo para aqueles que desejam ter uma formação profissional de qualidade. Nela estão situadas as instituições renomadas como a Faculdade de Engenharia UNESP, e a Escola de Especialistas da Aeronáutica maior complexo de ensino técnico da América do Sul, atraindo pessoas do país inteiro para qualificar a relevância curricular oferecida. Entretanto, pode-se observar que, Guaratinguetá tem a sua economia, movimentada por diferentes áreas, como o ramo industrial, comércio, turismo e agropecuária. O município é o maior produtor de arroz do Brasil e abriga o maior complexo químico da América do Sul, a BASF. Além disso, possuem uma infraestrutura adequada e preparada para receber novas empresas e indústrias, pela excelência em sistemas de captação de água, rede de esgoto em desenvolvimento e gás natural fornecido pela Comgás.

O turismo é a principal fonte de lucro da cidade, destacando-se pelo alto potencial de consumo e vendas regulares. Ao longo do ano, Guaratinguetá tem mais admissões do que demissões, levando-se em conta as vagas de emprego geradas pelo tamanho da população, a cidade tem a sétima maior taxa de crescimento do município, com destaque positivo para serviços sociais, de arquitetura, engenharia e atividades técnicas relacionadas, em 2022 até junho a cidade teve registro de 188 novas empresas. A renda de classe econômica de Guaratinguetá é muito baixa, inferior à média estadual. Os grupos de menor poder aquisitivo, representa com 48,5% da remuneração total da cidade, contra 19% das classes mais altas, cabe estabelecer que a concentração da composição da renda dos grupos de baixa renda

da cidade é 6,6 pontos percentuais superior à média estadual, enquanto a participação dos grupos de alta renda é 4,1 pontos percentuais inferior à média.

De acordo com a Revista Exame, a cidade de Guaratinguetá está no ranking das 100 cidades em melhor desenvolvimento econômico do país, ocupando o trigésimo sétimo lugar na categoria de desenvolvimento econômico, publicado em 2018, sendo a última classificação publicada. Neste quesito se considera os indicadores como o crescimento do valor adicionado ao PIB, e outros indicadores como PIB per capita, diversidade econômica, o saldo de empregos que mostra a evolução e bons resultados ocupando uma boa classificação. A cidade possui índices bons como PIB per capita que contém R\$ 53.273,58. Além disso o município é considerado o melhor para realizar negócios ocupando o sexagésimo quinta posição no ranking de prestação de serviços, em que esta pesquisa é realizada anualmente pela Urban Systems, empresa especializada em economia, inteligência de mercado e consultoria de negócios no Brasil.

2.2 Descrição da Empresa

A empresa analisada possui a razão social NF Mercado, é uma empresa familiar de pequeno porte, contendo cerca de 4 colaboradores. Atuando no segmento de comercialização de mercadorias para o bairro, oferecendo diversos tipos de produtos como: alimentos perecíveis, bebidas, frutas e verduras, produtos de limpeza, higiene, entre outros. Está localizada no Jardim Esperança, na Rua Joaquina Silvestre da Silva Cordeiro, nº 20 em Guaratinguetá, São Paulo. A princípio, o CNPJ da empresa foi aberto no nome de um dos filhos (Vitor, irmão do meio), o qual refere-se: 33.157.117/0001-32. Mas, atualmente, este CNPJ se encontra em transição, pois o Vitor passou no concurso da Polícia Militar, e não poderia constar nada em seu nome.

A empresa surgiu em 2019, a partir da ideia de empreender do Pedro Henrique Nogueira Freire (filho mais velho), que trabalhava em comércio alimentício em uma conveniência e percebeu que levava jeito, e desde então, começou a observar o comércio em geral com outros olhos. O que motivou na escolha da abertura de um mercadinho e não outro tipo de negócio, foi porque no bairro havia uma conveniência aonde a família ia praticamente todos os dias, e percebeu-se que

esse ramo alimentício era algo a qual as pessoas precisavam diariamente. Quando o filho mais velho (Pedro) saiu da loja em que trabalhava, sugeriu a abertura do mercadinho, essa conveniência os influenciou bastante. Posteriormente, apresentou a ideia aos seus pais, os quais acreditaram na proposta e investiram. Além desse fato, os pais queriam dar uma segurança de futuro para os filhos através desse novo negócio. Esta empresa transmite uma visão familiar, utilizando-a como sua base e princípios, passando uma ideia de acolhimento as famílias que vão até seu estabelecimento, em seu slogan diz de família para família, e possuem uma atenção diferenciada com seus clientes, trabalhando junto a eles em busca de suprir suas necessidades. Inicialmente, o objetivo da empresa era atender a demanda conforme a necessidade dos clientes próximos ao estabelecimento. Tratando-se de uma empresa familiar, os proprietários José de Assis Ferraz Freire e Valéria Ap. Nogueira Peixoto (Pais), contando com seus colaboradores: Pedro Henrique Nogueira Freire (filho mais velho), Vitor Nogueira Freire (filho do meio) e Rafaella Nogueira Freire (filha mais nova), para exercerem atividades dentro do mercadinho, realizando todos os processos, desde a compra dos produtos até o atendimento no caixa. Quando lhes foi perguntado da maior dificuldade em empreender com familiares, relataram que é a linha de hierarquia, pois de uma forma ou outra, todos são donos, então em determinados momentos, tomar decisões torna-se um desafio. Porém, sempre é feita uma conversa em que é exposto o pensamento de cada um, relacionado a um determinado acontecimento; chegando assim em um resultado harmônico, que seja o melhor para a empresa; ou em certos momentos, o respeito a experiência de cada colaborador em áreas específicas, como por exemplo a Administração, compras, marketing, deixando-o decidir com base em seus conhecimentos.

A missão da NF Mercados é de prestar serviços de qualidade, servindo as famílias através de atendimento e atenção exclusiva, concedendo-lhe um momento não somente de compra, mas de tranquilidade e satisfação. Sua visão é de buscar melhorias contínuas para tornar-se referência no mercado alimentício, agregando valores como; empatia, humildade, bom humor, paciência e comprometimento com o cliente. oferecendo serviços no período das 07h às 20h de segunda a sábado, e no domingo das 07h às 14h. A empresa atende o público em geral, mas seu segmento de mercado é classificado nas classes B, C e D. A empresa atende apenas o bairro

onde está localizado, trabalhando com produtos mais populares, até o momento não possuem produtos mais sofisticados que atenderiam o público de classe A.

2.3 Descrição dos Problemas

Durante as pesquisas realizadas, foi analisado que a Empresa NF Mercado, apresenta uma ineficiência na Administração Financeira, pois não há um gerenciamento na área, e através da inutilização do fluxo de caixa em seu dia a dia, foi identificado que a empresa possui problemas em sua gestão, acarretando diretamente em outras áreas da empresa.

A empresa possui dificuldades em realizar alguns processos de gerência financeira, acabam não realizando o fluxo de caixa, realizam o controle através do cálculo das notas fiscais que são emitidas ao longo do dia; não possuindo um sistema e nem mesmo um modelo de gerir, tanto os pagamentos quanto os recebimentos da empresa, previsões de vencimento ou remunerações, ou seja, não é possível reconhecer se a organização está perdendo ou ganhando dinheiro, com isso, não é plausível a identificação do que está sendo investido e se irá retornar lucro ou prejuízo. Inevitavelmente, pode haver mais despesas, gastos e prejuízos do que o próprio lucro. A não realização desse processo pode acarretar diversos contratemplos, prejudicando o controle e planejamento financeiro, aumentando a ausência de informações sobre origem e destino do capital, diminuindo conseqüentemente a clareza em relação aos resultados.

A função financeira compete ao setor administrativo ou órgão-meio, também chamado controladoria, ou gerência financeira. Cabe ao gestor financeiro fundamentalmente coletar, sistematizar, analisar e divulgar informações que possibilitem aos administradores das demais áreas da organização (gestão de pessoas; vendas e marketing; produção, operações e logística; e compras e materiais) tomar decisões financeiramente corretas. (KUHN, 2012, p.13)

Outra falha que pode ser mencionada, é a não identificação das datas de recebimento de pagamentos, e não acompanhar de forma adequada o fluxo de caixa da empresa, fazendo com que a empresa cresça sem um planejamento financeiro correto, aumentando as chances de risco de uma má gestão, podendo ocasionar em problemas no controle dos processos internos. Além disso, a empresa poderá sentir apuros em colocar os planos em prática, tendo sua tomada de decisão

comprometida, podendo contribuir para que a empresa tenha posteriormente problemas com a precificação e levando ao descontrole de despesas, dentre eles a falta de perspectiva, sendo impossível evitar problemas antes que aconteçam, porque além de fazer parte da rotina, o fluxo de caixa irá mostrar muito sobre o futuro da empresa.

A não aplicabilidade do fluxo de caixa pode atrapalhar nas anotações de movimentação do caixa, não sendo praticáveis as entradas e saídas das receitas financeiras que tenham sido transcorridas em um período. Portanto, se não for feita a atualização desse fluxo constantemente, pode se tornar um meio improdutivo e ineficaz, em alguns casos poderá aumentar o desperdício, influenciando consequentemente no desembarço e preservação no exercício da função. Não ter um controle eficiente sobre os dados financeiros acaba impactando em desorganização e perda de fontes importantes para concluir os dados. A falta de organização na gestão afeta consequentemente o controle, não permitindo que os relatórios gerenciais sejam completos, podendo levar ao endividamento, desperdícios através de juros por atrasos de contas.

O caixa é vital para o bom funcionamento de qualquer empresa. O modo como os fluxos de caixa é administrado pode determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa. As contas devem ser pagas em seu vencimento, e o dinheiro excedente pode ser aplicado na compra de estoque, de equipamentos ou na geração de rendimentos financeiros. (CARDOSO, 2011, p.175)

Logo, esse fluxo não seguirá rigorosamente a situação verdadeira da empresa, fazendo com que o administrador do mercado em questão, desconheça o grau da independência financeira da corporação, e impossibilitando a realização de investimentos e empréstimos; por não possuir um parâmetro de condição apropriada, não existindo desse modo, a chance de resguardar a empresa de imagináveis situações de despesas inesperadas, ou até mesmo implementar um novo produto no estoque. Não utilizar as ferramentas que auxiliam na gestão adequada da instituição, poderá ocasionar problemas relacionados à liquidez e insolvência, que são as maiores formas de prejudicar a contabilidade, além de não aprovar a decisão conveniente do que fazer com o dinheiro que sobra no caixa, não havendo aumento no crescimento da empresa. Não realizar o estudo da sua capacitação também pode

fazer com que a formação de métodos financeiros não seja concretizada, não existindo o rendimento de seus investimentos, isso poderá ter relação com o fato de a empresa não conseguir realizar o capital de giro próprio, dependendo sempre de soluções externas.

Para Friedrich (2005, p.7) “Ao planejar o Fluxo de caixa da empresa, devemos implementar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. Cujas finalidades são dispor de um mecanismo confiável para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa da empresa.” Havendo falta de planejamento na empresa, a organização e controle de condições adversas de mercado podem acumular valores significativos de contas a receber e a pagar em atraso, necessitando de informações adicionais do fluxo de caixa para tomar decisões corretas. Estes períodos se caracterizam por forte pressão sobre a área financeira, envolvendo contas a receber, contas a pagar e controle financeiro. O estabelecimento passará por um clima muito difícil, tendo falta de caixa justificativa das mais variadas maneiras, ineficiência de contas a receber (excesso de inadimplentes ou prazo a receber incompatível com a realidade da empresa) estoques excessivos, investimentos acima da capacidade da empresa, prazos muito curtos para pagar os fornecedores e tantos outros muitos motivos reais e imaginários que podem ser apresentados. Considera-se que a pior consequência de má gestão de planejamento financeiro é o encerramento de atividade da empresa, a ausência de lucros e visibilidade no mercado, pode influenciar a empresa chegar à falência, neste caso, a falta de planejamento financeiro é um dos principais motivos. O empresário que compra e vende, sem realizar pesquisas, sem entender quais os produtos e serviços que trazem maior margem de contribuição, muitas vezes consegue ver a saída de alguns produtos, mas no longo prazo não terão resultados, como os lucros, podendo até trazer alguns tipos de prejuízo com produtos não vendidos. Muitas vezes a empresa até fez o planejamento, mas não tem o hábito de acompanhar o fechamento, perdendo a oportunidade de mudar estratégias e ações ao longo do mês ou do ano, resultando a falta de acompanhamento. Com isso, percebe-se que empresas que trabalham com descasamento de prazos (prazo de estocagem + prazo de recebimento pelas vendas é maior que o prazo de pagamento aos fornecedores) correm sérios riscos de quebrar.

É comum empresários de micro e pequenas empresas organizações desconhecerem seus problemas financeiros. Alguns só se dão conta deles quando falta caixa para pagar funcionários e fornecedores ou quando ocorrem transtornos bancários. Isso porque ocorrer defasagem no caixa devido a algum descompasso financeiro mesmo quando a empresa gera lucro. (RASOTO; GNOATTO; OLIVEIRA; ROSA; ISHIKAWA; CARVALHO; LIMA; DONIZETTI; TRENTIN; RASOTO, 2012, p. 69)

Esse acaba sendo um problema frequente em micro e pequenas empresas, a falta do entendimento de seus problemas influencia na forma como gerenciam a área financeira, sendo um dos maiores problemas empresariais, pois conseqüentemente, esse fator é maior responsável pelos fracassos e fechamento das organizações. Não realizar o fluxo de caixa poderá atrapalhar a empresa ter algumas previsões, não havendo chance de prever a tomada de decisões incorreta, causando como consequência a imprudência na sua implementação. Não ter essa ferramenta em mãos, poderá tornar o processo de solvência mais lento e pouco adaptável, não fundamentando um parâmetro de projeções. Os administradores da empresa, não possuem o hábito de realizar essa estratégia, portanto, quando realizam não conseguem alimentar as informações diariamente, desse modo, o papel do fluxo de caixa deixará de exercer o seu objetivo, apresentando cenários financeiros desfavoráveis ao tentar determinar o orçamento futuro da empresa, deixando lacunas que posteriormente poderão atrapalhar a efetuar suas atividades com o risco de se perderem em valores, sejam eles de quanto ganha ou perde.

A empresa não possuindo um controle do fluxo de caixa, não possibilita que seja realizado a organização dos compromissos da empresa nos prazos estipulados sem que o empreendedor tenha que recorrer a outras dívidas financeiras como empréstimos ou cheque especial ou em outra hipótese atrasar o pagamento estando sujeito a taxas e juros, fatores inerentes que afetam o fluxo financeiro.

O fluxo de caixa assume importante papel no planejamento financeiro das empresas. Compreende-se como Fluxo de Caixa, os registros e os controles existentes da movimentação do caixa, compreendendo assim as entradas e saídas dos recursos financeiros que tenham ocorrido em um determinado intervalo de tempo. (FRIEDRICH, 2005, p.4)

Neste caso, os fluxos operacionais não irão retratar os valores relativos à venda dos produtos, entradas (como recebimentos) e saídas (como pagamento de fornecedores) pois estarão interligados ao processo, e quando não executando de forma adequada, poderá inverter todo o objetivo, levando a organização ao descontrole contábil, sendo assim, o seu desuso acarretando na verificação do lucro líquido e a mudança de caixa no Balanço Patrimonial, influenciando ainda, nos poucos recursos para um financiamento, em caso da falta de capital para emergência e outras possibilidade cabíveis para a obter novos recursos. Seu desaproveitamento dificulta a empresa verificar as vendas realizadas periodicamente e se através delas são capazes de suprir os desembolsos futuros. Sendo assim, impossibilita que ela reponha os estoques no momento mais adequado, pois não reconhece o quanto vendeu, levando em conta os prazos de pagamento e a disponibilidade financeira da empresa. Contudo, os empresários desconhecem a importância do controle do fluxo de caixa e ele está atrelado ao estoque, contas a receber ou inadimplentes.

Por outro lado, encontra-se também fatores que desequilibram o fluxo de caixa, entre eles estão a diminuição repentina de vendas, pois quando há uma diminuição repentina das vendas, menos recursos entram no caixa. Mantidas as contas a pagar, o saldo fica desequilibrado e inadequado para a empresa. Há também o desconto e vantagens mal planejadas, onde dar demais descontos muito intensos faz com que o negócio perca a margem de lucro, reduzindo a quantidade de recursos que ficam dentro do caixa. Dependendo do caso, o desconto pode até gerar mais vendas, porém pode levar a um caso de prejuízo acumulado.

O fluxo de caixa permite projetar, dia a dia, a evolução de forma que se possam tomar com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos. Todos os valores lançados no fluxo de caixa deverão ser reais, ou seja, manter entradas e saídas de caixa sempre atualizadas. É através do fluxo financeiro que as empresas planejam e tomam decisões, importantes de Investimentos, financiamentos, distribuição de recursos. (SILLA, 2010, p.18).

Levando em consideração os problemas de caixa, a falta de utilização, pode ocasionar um transtorno para a empresa, podendo aumentar a tensão entre as áreas; os departamentos podem negar ou passar informações entre si, o que resulta

um fluxo de caixa não real, ou seja, distorcido; os fornecedores começam a receber com atraso; e um demonstrativo de que as contas estão vencendo, e de que a empresa não obtém recursos no caixa para saldá-las; os fornecedores cortam o crédito da empresa e, com o atraso em seus pagamentos a fornecedores começam a interpretar que a empresa está passando por dificuldades financeiras, com isso passam a não fornecer materiais a ela, com receio de mais tarde não receber o pagamento.

Já falando em questão dos fatores internos e externos da empresa; os fatores internos são o aumento dos prazos de recebimento das vendas, para aumentar a competitividade, maior que os prazos médios de pagamento; compras sem necessidades; descompasso entre os prazos de pagamento e os prazos de recebimento; política salarial incompatível com as receitas; excesso de imobilização e custo financeiro devido a endividamentos. Já os fatores externos são inadimplência elevada; a inadimplência é um problema sério que pode causar diversos prejuízos à saúde financeira do seu negócio; concorrentes; mudanças de políticas tributárias; inflação e elevação das taxas de juros.

A ausência de informações corretas sobre o saldo de caixa, valor de estoque das mercadorias, valor das contas a receber e das contas a pagar acaba efetuando constantemente a situação da empresa em todos os setores, muitos dos problemas são gerados por falta de experiência do gestor em Administração financeira e isso efetivamente gera consequências a empresa. O fato de informações incorretas no setor financeiro ocasiona a gestão inadequada e influenciando a perda de oportunidade de crescimento. Entretanto, a desorganização financeira influencia o gasto desnecessário e sem forma estratégica. O descontrole de finanças leva um aumento das despesas, além de comprometer o lucro e crescimento financeiro da empresa. Sem probabilidade com o uso dos recursos, a pouca gestão financeira empresarial inviabiliza as chances de crescimento da empresa sejam aproveitadas. Ocasionalmente a falta de modernização ou melhorias, que geram impactos na qualidade do produto ou de serviço. Assim sendo, o empreendimento desperdiça a chance de se destacar no mercado. Com menor competitividade, perde resistência e a capacidade de posicionar no mercado como uma marca forte.

Dentro da empresa o principal gerador de lucro é a venda de mercadorias, o estoque é essencial pois sua ausência dentro da organização pode ser considerado um elemento prejudicial ocasionando o fechamento da empresa.

Se por um lado o excesso de estoque adicional gera custos financeiros ou de capital e custos de armazenagem, por outro lado a falta desse estoque poderá resultar em perdas de vendas, paralização do processo produtivo, podendo gerar consequentemente uma insatisfação do cliente ou consumidor. (GONÇALVES, 2007, p.112).

O estoque por ser um recurso financeiro da empresa ele não pode ficar parado, pois recursos parados significam prejuízos para a empresa por isso devem sempre estar em giro. Não fiscalizar essa área acarreta o reabastecimento de produtos, de forma que nas organizações não tenha controle do seu estoque não podendo prever estoques obsoletos, além disso, é necessária uma gestão eficiente desse setor, sob pena de acúmulos de prejuízos para a gestão cuida das movimentações físicas e financeiras dos bens da empresa estando atrelados a entrada e saída de produtos, compra e a venda.

A baixa disponibilidade de produtos está inteiramente relacionada à falta de inventários periódicos, o que implicará diretamente na disposição de compra do cliente. É necessário estar atento à quando renovar o estoque e como deve ser feita a precificação, pois quando a um preço baixo se tornará inacessível ter as operações, e quando há um preço alto, os concorrentes ganharão seus espaços. A obsolescência de estoque, sempre provocará perdas, que são resultados da avaliação de mercadorias a serem estocadas, nas estratégias utilizadas pela NF Mercado ou no excesso de confiança de que haverá alta demanda, sem um planejamento ideal para fazer investimentos e controlar os produtos alimentícios ocasionará problemas financeiros, além disso, a empresa que apresenta baixa liquidez, são incapazes de pagar fornecedores, suas folhas de pagamento, investir nas oportunidades que a organização deseja, e não assegura lucros aos proprietários.

Outro fator é giro de estoques muito lento, que se trata do tempo necessário que o estoque precisa ser inteiramente substituído. Quando maior é o giro, mais sucesso seus produtos fazem e menor é o número de produtos parados nas

prateleiras. Por outro lado, um giro de estoque muito baixo faz com que tenha maiores custos de armazenagem, tendo como consequência de determinados itens ficarem envelhecidos. Com isso, o estoque deixa de ser sustentável e influencia negativamente o fluxo de caixa.

Quando não há um controle no estoque pode haver diversas consequências que afetam nas despesas e receitas da empresa, a falta de informação sobre o conhecimento que comprou a quantidade que possui, e o que saiu do estoque, fazendo com que o mercadinho tenha erros relacionados a sua estocagem, além de não ser possível realizar cálculo do estoque mínimo, a empresa não terá ideia de quando deverá repor as mercadorias no mercadinho. De acordo com Giansesi, Biazzi (2011, p.02) “A gestão de estoques consiste em agir sobre o processo de suprimento – já que pouca ação normalmente pode ser feita sobre o processo de demanda”. A integração insuficiente com os outros departamentos, principalmente com a compra e a venda que devem ser registradas, com os três setores se eles não estiverem alinhados geram um descontrole do estoque e no fluxo de caixa. Em relação a falta de planejamento de um estoque pode causar dois problemas, falta de produtos em excesso e não apresentar um determinado item no armazém, fazendo com que os clientes fiquem insatisfeito e irá comprar do seu concorrente, já no excesso de produtos representa dinheiro parado e altos custos de armazenamento.

A gestão de estoques visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa. As teorias sobre o tema normalmente ressaltam a seguinte premissa: é possível definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir de previsão da demanda de consumo do produto. (DIAS, 1993, p.2).

Ter uma gestão de estoque ineficiente pode prejudicar muito as vendas de uma empresa, porque existe o risco de um item faltar quando houver demanda. Essa falha inclui não anotar corretamente todas as entradas e saídas, como não se atentar a prazos de validade dos produtos. Na primeira opção, a ausência do item em questão pode não ter sido registrada, só sendo percebida quando ele é necessário. No segundo caso, além do produto ficar em falta, porque já ultrapassou a validade, o resultado ainda é uma compra desperdiçada, acarretando prejuízos financeiros para a organização, entretanto, os custos precisam ser resguardados

pelas receitas, caso contrário, o lucro não poderá ser alcançado, sempre lembrando que o preço nunca pode apresentar-se negligente para o cliente, com valores muito elevados. A não aplicabilidade de técnicas pode fazer com que o administrado não defina corretamente o preço-alvo, podendo desatentar-se a duração de determinado produto, neste caso, o preço alvo não se amplia, causando perda de estoque. A partir daí todo o processo poderá ser comprometido, resultando em um ponto negativo nos lucros. A falta de estoque e a conseqüente perda de vendas acarreta a diminuição na competitividade no mercado. Afinal, toda a empresa sofre com a ausência dos itens necessários para suprir a demanda. O preço dos produtos também fica mais elevado, diminuindo sua competitividade. Portanto, com a falta de estoque, a experiência do cliente é frustrante. Isso porque se o consumidor tem uma expectativa referente aquilo que a sua organização vende, mas não tem sua demanda atendida pela falta de estoque, isso gera um sentimento de desapontamento. Quando esse cenário se repete, não há motivos para o consumidor continuar comprando na organização. Além disso, a reputação da corporação fica comprometida, porque os consumidores fazem o marketing de boca-boca comentando sobre suas experiências desagradável que vivenciaram.

Tratando de gerenciamento de estoque, é necessário em vista maior controle dos recursos materiais. A armazenagem também é muito necessária, nas organizações, pois saber onde colocar, o que colocar, quanto de produto estocar, quais meios de transporte mantendo uma gestão eficiente nesses processos, é fundamental importância para a agregação de valor a negócio. (DANDARO, MARTELLO, 2015, p.1)

Ao comprar mercadorias, com base nas métricas que a empresa utiliza para prever o número de produtos que devem ser adquiridos, não estipulando produtos de baixa saída, potencialmente, criar uma série de problemas para a empresa como o aumento dos custos de armazenamento, possíveis falhas de perda de validade e ter um impacto negativo no capital de giro. Quando os produtos ficam armazenados em um ambiente inapropriado, pode levar a perda de mercadoria, o que acaba sendo prejudicial para área financeira da empresa por isso sua checagem é essencial para evitar prejuízos e desperdícios.

Entretanto, na precificação de produtos e serviços, que é um enigma para o NF mercado, não alcançando a identificação se o que eles estão cobrando em um produto seja um valor ideal para cobrir seus lucros e custos, ocorrendo assim erros que podem afetar a análise do fluxo de caixa, e se feito de forma incorreta, pode ocasionar a perda de um cliente ou na fidelização dele, porém, o preço será de custo e não ao preço correto, que arcaria com as despesas que foram realizadas com aquele produto, até chegar para a compra do cliente. Basear-se somente na ideia de vender pelo melhor preço, para que a empresa tenha um destaque no ramo que atua, não é uma boa estratégia, podendo trazer diversas complicações para a organização. Importante ressaltar que, ter como referência o preço dos produtos do concorrente também não é uma alternativa, e só evidencia o despreparo do empreendedor, pois cada empresa conta com metas e despesas distintas. Não sendo possível compreender o comportamento dos custos, despesas e receitas posteriormente. A precificação trata-se de um recurso essencial para se alcançar o lucro, e a não obtenção desse ganho para a empresa, pode estar diretamente ligada à precificação incorreta. Foi constatado que a empresa não argumenta com um modelo de precificação fundamentado em custos, não possuindo prática nos trâmites de custeamento logrados na área financeira. O custeio pleno da empresa não é apurado na venda do produto, não sendo atribuídos aos produtos e as despesas, sendo apenas deduzindo de forma que a empresa queira lucrar através de uma porcentagem, não sendo baseada em nenhum modelo de custeio, de forma que a empresa tenha grandes prejuízos.

Consequentemente, erros na condução da metodologia de formação de preços podem reduzir consideravelmente o potencial de resultados de uma empresa, podendo até inviabilizá-la. E estas falhas podem estar tanto no estabelecimento de um preço muito alto como em um preço muito baixo para o produto ou serviço que a empresa está comercializando. (RIBEIRO, MORAES, VIEIRA, DE CARVALHO, 2007, p.5)

Sem o conhecimento específico sobre os gastos inseridos nos produtos, o gerenciamento torna-se pouco competente, podendo diminuir a lucratividade e aumentar perdas e desperdícios. O sistema de custeio é desconhecido por muitos empreendedores, os quais não conhecem os inúmeros benefícios de aplicá-lo, por conseguinte, os resultados serão o baixo conhecimento dos custos de produtos,

tendo em vista que, não é somente o consumidor que estimula a praticabilidade nas microempresas. Não seguir uma lógica para aumentar o lucro pode ser crucial, pois quando os aspectos impedem a compra de um determinado produto, não ter a estratégia de ter um produto com uma margem de cooperação maior, poderá prejudicá-los, isso porque não terão uma fundamentação mais detalhada, onde os costumes não poderão ser identificados como fixo ou variáveis. Ele se aplica a um produto que por natureza é mais lucrativo e encontra algum fator limitante para a chegada no mercado, se não houver um produto de menor lucratividade para uma demanda maior, a empresa irá ter gastos adicionais que podem atrapalhar ao fim do mês. Compreende-se que uma das tarefas mais difíceis é a precificação de produtos e serviços, já que em muitas vezes a decisão de preço poder ser influenciada por uma dificuldade financeira que a empresa enfrenta, que causaria o aumento de preços, ou o baixo preço, no caso de a empresa não conseguir vender o estimado, ou se estiver reagindo aos preços de um novo concorrente. Essas falhas podem restringir os resultados, sendo possível encontrar problemas como: perda de lucratividade, pois os preços dos produtos que comercializam não conseguem cobrir os seus custos, ou perder a competitividade, pois estão exigindo mais do que deveriam. Se a empresa não souber realizar a precificação, pode correr um risco enorme de perder um cliente, além de causar frustração na organização, pois o preço da venda é um dos motivos que influenciam o cliente em sua compra, podendo ser considerados inclusive como atrativos; a disponibilidade e a qualidade do produto.

A não utilização e definição do preço ou serviço, impossibilita que a empresa tenha um bom resultado de vendas e possa suprir com suas despesas, e através disso pode-se levar em conta que esse erro é cometido por vários empreendedores, onde eles calculam o preço apenas com o que se gasta com o cliente esquecendo que é necessário a utilização dos custos fixos e variáveis. Em SEBRAE (2013) aponta-se que “[...] o preço deve ser compatível com as exigências do mercado, bem como o lucro que a empresa deseja obter e com a garantia da sobrevivência do negócio”. Este erro é comum na precificação de serviços, pois quando o gestor esquece de calcular que o custo de um projeto não é apenas o que se gasta com aquele cliente em específico. É preciso levar em conta, além dos gastos na produção do produto ou serviço, os gastos fixos com aluguel, licenças de software, contas fixas, entre outras coisas. A partir daí, calcula-se o ponto de equilíbrio, ou

seja, quantas vendas precisarão ser feitas para se liquidarem os custos fixos e chegar ao ponto em que a empresa começa a ter lucro. Uma empresa que não leve em conta estes aspectos na sua estratégia de precificação, está destinado terminar o mês no vermelho. É muito comum, especialmente nas épocas de crise, que empresários tenham medo de aumentar os preços dos produtos e serviços da sua empresa, com incerteza de perder clientes neste processo. O problema é que, quando não for mais possível manter o valor neste patamar, seu estabelecimento pode acabar precisando aumentar bruscamente os preços, na qual pode ter um impacto muito negativo para os clientes. A organização não contendo a visibilidade sobre os custos, acaba debilitando o controle sobre as finanças. A falta de um orçamento ocorre quando não há limites definidos para os gastos e nem uma distribuição de dinheiro.

Verifica-se muitas vezes que os proprietários na NF mercado, acreditam que a empresa possui apenas uma função, vender. O que na verdade é parcial, mas não se leva em conta os lucros que se obtêm de uma determinada empresa antes de vender. A margem de contribuição é o restante do seu preço após a venda, após a subtração dos custos e despesas variáveis como custos de vendas e matéria prima do produto, esse valor será lucro bruto na venda e é necessário para custear as despesas fixas. Uma margem de contribuição negativa de um produto, identifica que a comercialização da empresa é realizada no prejuízo. A margem de contribuição fica negativa, pois os custos variáveis da venda são maiores que o preço de venda praticado.

O objetivo da empresa é gerar um determinado volume de lucros, por esse motivo o preço praticado é considerado tão importante. Para que exista lucro se faz necessário que o volume comercializado seja superior ao Ponto de Equilíbrio da empresa, ou seja, é necessário que as vendas ocorram de volume suficiente para cobrir todos os custos e ainda originar um excedente. Isto significa que o preço deve ser determinado apenas pela comparação com os custos, mas, sim, pensado estrategicamente. (SOARES, 2012, p.17)

Inutilização da precificação de um produto sem critérios, pois neles existem três tributos importantes para o seu preço final como: custo de compra, custo de venda e tributação. Sendo elementos essenciais a serem associados no valor da

mercadoria. Na falta de fundamento da precificação de um produto os custos da empresa ficam desestabilizados, pois a decisão do preço, determinará a sustentabilidade de todos os custos necessários para a fabricação, venda de mercadoria e despesas do estabelecimento. Na tentativa de oferecer uma precificação de mercadoria mais baixa, o estabelecimento corre riscos de prejuízo, pois reduzir o preço do produto, trará consequências como: não saldar os custos necessários para a fabricação e custos da mercadoria, ocasionando a falta de lucro e comprometimento financeiro do negócio. E na tentativa de aumentar a precificação da mercadoria excessivamente com objetivo de lucrar mais, influenciará a menor quantidade de vendas e acabará afastando clientes, comprometendo a saúde financeira da empresa. Portanto se a margem de contribuição da mercadoria é negativa, a empresa acaba perdendo dinheiro com cada produto vendido, influenciando no prejuízo da empresa. Não ter um ponto de equilíbrio no NF Mercados, significa que eles não têm uma meta de quantas vendas devem ser feitas a cada mês para cobrir os custos fixos e, sem isso, o negócio não pode alcançar o crescimento estratégico. Não ter um método de precificação para ajustar o preço, faz com que não aconteça um controle sobre os custos, não sabendo como determinar a porcentagem de lucro de cada produto.

O fato de aumentar excessivamente o preço de mercadoria, influenciará na decadência das vendas e conseqüentemente trazendo prejuízos para a empresa. O autor Souza Júnior (2006 apud MARK UP, 2006) esclarece que, “o preço encontrado, muitas vezes, é apenas sugerido, já que ele não se baseia nas necessidades e expectativas da empresa”. Em uma decisão de precificação, se é um preço alto ou um preço baixo, o cliente deve considerar, ao decidir por um preço alto ou um preço baixo, o empresário acha que sua percepção do valor do produto deve ser baseada no que ele pensa está certo, mas isso atrapalha a precificação, porque nem todos os clientes compram a preços baixos ou justos, mas sim pela qualidade e pelas marcas que amam independentemente do valor. Muitas empresas não consideram ou mesmo entendem seu CAC (custo de aquisição de clientes), e não conseguem determinar seus custos e em que precisam investir para adquirir clientes, portanto, não podem planejar e executar para capturar clientes.

Uma margem de contribuição negativa de um produto identifica que a comercialização da empresa é realizada no prejuízo. A margem de contribuição fica

negativa, pois os custos variáveis da venda são maiores que o preço de venda praticado. Se a margem de contribuição da mercadoria é negativa, a empresa acaba perdendo dinheiro com cada produto produzido e influenciando o prejuízo para a empresa. Ao estabelecer um preço errado, a empresa tende a desestabilizar, e conseqüentemente, a empresa perderá seu desempenho. Mesmo a quantia de produtos vendidos seja grande se a precificação estiver incorreta não irá gerar lucros a empresa. Na tentativa de oferecer os preços de produtos baratos, a venda conseqüentemente será maior e não haverá ganho de lucros.

A utilização de lucro contábil para a avaliação de desempenho confunde os efeitos financeiros de várias decisões. Avaliar o desempenho em cada decisão é um processo custoso. Com isso, medidas agregadas são utilizadas. Uma demonstração de resultado, por exemplo, mostra os resultados de muitas decisões, não apenas a única decisão. Assim, os gestores resistem em examinar horizontes muito longos, que favoreceriam a empresa. (RIBEIRO, MORAES, VIEIRA, DE CARVALHO, 2007, p.9)

A última situação problema, trata-se da não separação do dinheiro da pessoa física e da pessoa jurídica, que acaba sendo comum em diversas empresas. Além de ocasionar muita desorganização, esse problema é um dos outros tantos que podem comprometer o futuro da empresa, comprometendo sua saúde financeira e sua longevidade. Quando essas finanças estão atreladas, encontra-se dificuldades em controlar e organizar, produzir uma poupança para investimentos torna-se cada vez mais inacessível, fazendo com que a organização sinta incapacidade em elaborar um bom planejamento financeiro, não tendo conhecimento da receita e dos lucros da organização. Quando o responsável pelas finanças da empresa dispõe de uma conta para duas finalidades, fica dificultoso o controle do capital que entra e o que sai, seja pela pessoa jurídica ou pela física, ou seja, a má gestão da autonomia patrimonial da empresa, pode atrapalhar o patrimônio da empresa e várias áreas, como a fiscal. A consequência de não separar as contas de pessoas físicas e jurídicas, ocasiona a impossibilidade de usufruir um bom planejamento financeiro, criando indecisões para analisar os relatórios da sua empresa, tendo um impasse em verificar e ter total certeza se em determinado mês a NF mercado obteve realmente lucro, problemas fiscais e a obtenção de informações sem precisão.

De acordo com a resolução número 750/93, do 4º artigo do Conselho de Contabilidade, referente ao Princípio da Entidade diz que:

O princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2008, p.12)

Não utilização dos princípios contábeis dentre elas principal o da entidade, que é responsável pela verificação concreta do rendimento da empresa, visto que existe uma junção da pessoa jurídica com a física. A relevância desse assunto tão pouco explorado pelos empreendedores de pequenas empresas, portanto as atividades realizadas sob ação administrativa do homem, sendo responsáveis pelo dia a dia da empresa influenciando diretamente na continuidade da empresa. Portanto a inativação do princípio da entidade, prejudica no controle sobre os recursos e responsabilidades da empresa e não conduzir as atividades econômicas de maneira correta. Sua inutilidade acarreta o desenvolvimento do raciocínio contábil sendo a base da estrutura da empresa, deve haver diferenciação entre os patrimônios existentes, portanto, está alinhado a ela o princípio da continuidade que pode definir a permanência da empresa no mercado ou sua dissolução.

Segundo Lopes (2005, p.04) “Sem a diferenciação dos patrimônios, não existe a autonomia patrimonial inerente ao patrimônio das entidades, e fazer com que a empresa permaneça em funcionamento por tempo indeterminado torna-se uma tarefa ainda mais difícil para empresários e administradores”. Essa falta de separação gera consequências como não possuir informações corretas sobre o saldo do caixa, estoques de mercadorias, contas a receber e a pagar, dentre elas as despesas fixas ou financeiras, que ocorrem por não realizar o registro correto das transações realizadas, e não saber o quanto tiram de pró-labore pois não é estabelecido esse valor. Não saber os valores corretos das despesas e receitas das

finanças impossibilita observar a tomada de decisão da empresa que está diretamente ligada a contabilidade produzida.

Importante ressaltar que, pode suceder de alguma dívida pessoal inesperada ser paga com o dinheiro da organização; esse fato pode levar os administradores a tomarem decisões sem o estudo de caso, levando o empresário a acreditar que sua empresa não está retornando lucro e recorrer a soluções temporárias, como o aumento do preço do produto e a escolha de corte de custos incorretos, com isso, algumas contas da empresa podem não fechar com frequência e existe a possibilidade de acúmulo de dívidas. A empresa também poderá ter impedimentos em analisar o relatório final e dificuldades em explorar e ser exato se em estabelecido mês ou ano a empresa realmente teve lucro, ou se foi o dinheiro da pessoa física que entrou, criando desse modo, informações sem precisão. Sem o controle da gestão, não há uma percepção do crescimento, solidez e análise dos lucros; não executar essa separação, pode fazer com que a empresa obtenha ineficiência nos seus processos ao longo do tempo, pois o controle financeiro não terá foco, nem precisão. Tendo em consideração que, a identificação de depósitos não poderá ser identificada como sendo de pessoa física ou de jurídica. Todos esses aspectos citados, são resultados de medidas incorretas tomadas pelos administradores, como: utilizar a conta da empresa em conjunto com a conta pessoal, consumir deste dinheiro para o pagamento de dívidas pessoais, não elaborar o pró-labore de acordo com a real situação da empresa e outros. Usar algumas técnicas que não se tem conhecimento suficiente, não permite que o administrador tenha uma análise nivelada. Segundo Franco (1997, p.36) “As entidades são como um patrimônio sob a ação administrativa do homem, que sobre ele age praticando atos de natureza econômica, seja esse patrimônio de propriedade pública ou privada, com finalidades sociais, econômico-sociais ou econômicas.”

Os administradores necessitam estar atentos aos dados financeiros e a maneira como eles são registrados, visto que um registro inadequado dificulta a tomada de decisão, gerando consequências e criando acúmulo de contas a pagar, prejudicando todos seus investimentos. Na experiência de obter lucro, o responsável por isso acaba cortando despesas importantes para o desenvolvimento da empresa, gerenciado podendo assim levar a instituição a falência. Além disso, a organização

poderá enfrentar problemas com a Receita Federal, a qual realizará a fiscalização e identificará valores da empresa não compatíveis com os tributos.

3. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Para sobrevivência e crescimento das organizações, o planejamento financeiro é um fator fundamental. O controle do fluxo de caixa é uma atividade geradora de muitas informações para tomada de decisões gerenciais, em que todas as organizações devem se observar com cautela as movimentações financeiras e possíveis investimentos. A demonstração do fluxo de caixa viabiliza que o administrador planeje as finanças empresariais de maneira que o caixa se situe em equilíbrio. O fluxo de caixa irá caracterizar a organização dentro do estabelecimento, proporcionando a chance do cálculo preciso das entradas e saídas, onde irá ajudar a NF Mercado a possuir uma boa gestão do planejamento e ajudará a projetar o futuro da empresa através desses dados, possuindo a capacidade de prever possíveis situações de caixa, onde os pontos mais analíticos poderão ser resolvidos com antecedência, facilitando a tomada de decisão, mudança a direção dos recursos da empresa para onde realmente deverá ser utilizada. Segundo Helfert (2012 apud RASOTO; GNOATTO; OLIVEIRA; ROSA; ISHIKAWA; CARVALHO; LIMA; DONIZETTI; TRENTIN; RASOTO, 2012) “Uma das atividades mais executadas por quem administra é a elaboração e análise dos demonstrativos do fluxo de caixa. Esses demonstrativos concentram “os resultados operacionais correntes e as consequentes mudanças no balanço patrimonial”. Para tanto, a solução para o fluxo de caixa deverá ser elaborada com o auxílio de alguns métodos, como acompanhar diariamente as anotações no livro caixa, registrar toda e qualquer movimentação, referências de meses anteriores também deverão ser usadas. Mas, vale ressaltar que, essas técnicas não são garantia de que erros não aconteçam; para que problemas sejam evitados, é de suma importância atentar-se a aplicação das mesmas formas sensata e continua. O fluxo de caixa bem executado, retornará muito resultados positivos, onde poderá ser feito um bom estudo das informações, que ao serem comparadas, pode-se perceber se a empresa está caminhando como planejado.

Fluxo de caixa está relacionado a entrada e saída de dinheiro em determinado período sendo analisado em dia, semana e mês, para manter certo nível de liquidez da instituição. O controle do fluxo de caixa tem como objetivo que a empresa possua dinheiro para saldar suas contas, de forma que seja planejado com antecedência o capital para o pagamento. Para que se obtenha uma boa verificação

dos dados apresentados no fluxo de caixa, a empresa deverá ter uma organização bem atualizada no seu livro caixa. Conforme exemplificado no Apêndice - A, deverá dispor de informações como: data, descrição (nome do produto/serviço/nota fiscal), no caso de utilização de notas fiscais, será preciso abrir coluna para enumerar as notas; e seguido desse dado, estarão as entradas, tratando-se de tudo o que entra na empresa (recebimento de produtos vendidos) e as saídas, sendo todo o capital que sai da empresa (pagamento de funcionários, fornecedores), e para maior controle, poderá ser aberta uma coluna de observações, onde o administrador poderá marcar informações adicionais, como a forma de pagamento. De acordo com Friedrich, Brondani (2012, p.06) “Para que se faça uma boa análise das informações, o Fluxo de Caixa de uma empresa deve apresentar uma estrutura com detalhamento que possibilite, ao administrador analisar, entender e decidir adequadamente sobre uma liquidez.”

Além do mais, trará o tão almejado equilíbrio financeiro, onde será mostrado o ponto ideal em relação ao caixa; visto que será possível firmar a quantidade de capital que deverá estar fazendo parte, para que a empresa tenha condições para saldar as contas do cotidiano. Vai contribuir também para que o mercado atinja seus resultados, pois através desse recurso, poderão reaplicar o capital que estiver disponível para outros investimentos. O hábito de alimentar o fluxo de caixa trará inúmeros benefícios a empresa, e além de poder ser utilizado como forte ferramenta de controle, ela possibilita a verificação de se a empresa está obtendo mais despesas do que lucros. Além de oferecer autocontrole, evitando que o dinheiro pessoal seja usado para quitar alguma conta pendente da empresa. Ressaltando que, cada organização terá uma análise e conjectura diferente, pois se encaixarão em outros segmentos e terão conseqüentemente necessidades e expectativas distintas. Na elaboração do fluxo de caixa, é muito importante ter como base a definição do período em que será absorvido esse planejamento; é preciso levar em conta informações como o tamanho do mercado e em que ramo atua, para que desse modo possa ser realizado também uma previsão muito otimista, as previsões irão ser superficiais, considerando que o mercado possui grandes oscilações. De modo geral, serão feitas suposições de curto prazo, atendendo a previsões semanais e mensais. É consciente que o planejamento seja feito com prazos menores e de forma mais clara, para que os administradores do mercado possam

estudar com detalhes, os valores semanais e mensais, contribuindo também para que posteriormente seja dado um valor certo na realização do balanço patrimonial e a demonstração do Resultado do exercício. Outro ponto, é que com a previsão do que pode acontecer nos meses/anos seguintes, o estabelecimento desenvolverá agilidade em alguns processos, como a adaptabilidade a novas situações.

Todos os demais departamentos envolvidos no processo da administração deverão proceder de forma a evitar custos e despesas excessivas e procurar a maior receita para as suas atividades. Uma constante comunicação entre os diversos setores e o setor financeiro é fundamental para o sucesso do gerenciamento das disponibilidades. (KUSTER, NOGACZ, p.39, 2006).

O fluxo de caixa serve como instrumento gerencial que auxilia na apuração para o processo decisório. A apuração de resultados é realizada de duas maneiras distintas a partir da contabilidade são denominados regimes contábeis. Regime de competência é universalmente utilizado esse regime evidencia o resultado da empresa sendo eles lucram ou prejuízo de maneira mais adequada e completa. Sendo utilizado regras básicas como receitas serão contabilizadas no período em que forem geradas independente de seu recebimento e as despesas serão contabilizadas no período em que forem incorridas independente se for paga ou não, sendo assim o lucro apurado por mais que em determinados períodos todas as despesas geradas mesmo que ainda não tenha sido paga será substituída da receita também gerada no mesmo período mesmo que ainda não tenha sido recebida.

Através da Demonstração do Resultado oportuniza uma visão esplendida do desempenho da empresa, mas com o regime de competência não corresponde as movimentações do caixa. Os resultados da apuração não servem para definir a vida da empresa, são utilizados para pequenos períodos e cada período vai existir uma diferença com o fluxo de caixa. Além delas não corresponderem com as receitas e despesas, como por exemplo na aquisição de novos ativos imobiliários, venda de participação societária entre outros elementos que condizem com a movimentação. Por isso que a Demonstração do Fluxo de Caixa apresenta as subdivisões. Normalmente o Fluxo de Caixa é dividido em três grupos distintos, sendo eles: o fluxo das operações correspondentes a venda, compras e despesas, o fluxo de financiamentos entram os financiamentos, empréstimos, as amortizações e

pagamentos dos dividendos. E o fluxo dos investimentos aquisições de permanentes investidos e imobilizados.

O fato das demonstrações contábeis representarem uma situação da empresa em um determinado momento, levou a que adotassem os fluxos, a fim de melhor embasar as Demonstrações Contábeis. Esta prática propicia a melhor compreensão das modificações ocorridas no Patrimônio da empresa. (FRIEDRICH, BRONDANI, 2012, p.3).

Em pequenas empresas como a NF Mercado, é comum a dispenda de pessoas específicas para cada área, por conta do seu porte; como exemplo, o departamento de finanças pode estar sob responsabilidade da pessoa que cuida de estoque, marketing, gestão de pessoas, e isso poderá atrapalhar na elaboração do instrumento fundamental na empresa, nomeado fluxo de caixa, pois ele trará maior entendimento ao empresário em diversos sentidos. Aliás, a maioria das empresas identificam sua importância para administrar o capital da empresa, e a necessidade de utilizar esse método de controle financeiro para avaliar, monitorar e melhorar as operações. Pode ser citado o caso de vendas a prazo, a empresa se não souber gerenciar o dia correto para pagamento, poderá sentir falta de recursos financeiros para o pagamento de alguma despesa fixa ou variável da sua instituição. Conseqüentemente, o fluxo de caixa mostra-se mais uma vez indispensável, seja para o maior controle ou até mesmo melhor funcionamento, isto que os julgamentos serão feitos com base em dados reais, além disso, contribuirá para que a empresa possa realizar uma reserva de capital em momentos de urgência, não ficando completamente desamparada nessa situação. Segundo Silva (2015, p.15) “O uso da ferramenta de fluxo de caixa auxilia o gestor na identificação (especialmente prévia, mas também posterior) das sobras e faltas no caixa, possibilitando ao gestor planejar melhor suas ações futuras ou acompanhar seu desempenho”.

Portanto, para a contabilidade existem dois modelos de fluxo de caixa, que são igualmente válidos para demonstração, sendo eles: o modelo direto e o indireto. O modelo direto é mais simples de compreender através dos registros da origem, que é quanto entrou no caixa e a redução do caixa é o montante que saiu, já que para sua elaboração é necessário uma análise mais profunda para identificar sua influência no caixa, essa demonstração vai auxiliar também no esclarecimento de

quais itens ou produtos estão relacionados à entrada de capital efetuando, assim como seus respectivos valores. Por conseguinte, identifica-se que esse modelo é o mais utilizado, pois facilita as decisões da empresa e a identificação de cortes de gastos; mesmo sendo um demonstrativo com maiores informações, a formulação dele é mais complexa. Já a demonstração do fluxo de caixa indireto, é mostrado as alterações no ativo circulante e passivo circulante dentro do balanço patrimonial conforme o giro, sem exemplificar exatamente as entradas e saídas do dinheiro, pois através desse meio só é possível recolher. Como exemplo, pode-se citar as reduções do passivo circulante; que se existisse, significaria que o pagamento foi realizado reduzindo o caixa da empresa, e o aumento do passivo circulante por outro lado evita a saída de dinheiro, aumentando o caixa, mas por consequência aumenta os dividendos. Essa demonstração é feita através do lucro ou prejuízo líquido do exercício, onde haveria a adaptação dos valores que não afetaram o caixa, sendo acrescido ao aumento ou diminuição dos saldos de ativo e passivos. Esse modelo é considerado mais fácil ao ser comparado com a demonstração direta, e apresenta menor índice de utilização, isso porque é considerado inferior ao modo direto. Por isso, torna-se mais viável a utilização do modelo direto na NF Mercado que por consequência, ir auxiliar na análise mais elaborada das despesas e receitas, levando conseqüentemente a melhor tomada de decisão e corte de gastos de maneira que a empresa se torne mais eficiente em sua gestão financeira.

Compreende-se como Fluxo de Caixa, os registros e os controles existentes da movimentação do caixa, compreendendo assim as entradas e saídas dos recursos financeiros que tenham ocorrido em um determinado intervalo de tempo. Logo o fluxo de caixa é uma prática dinâmica, que deverá ser revisada e atualizada constantemente, com vistas a ser útil na tomada de decisões. (FRIEDRICH, BRONDANI, 2012, p.04)

O regime de caixa é aplicado em microempresas e é uma forma simplificada da contabilidade, as regras básicas desse regime são: a receita ser contabilizada no momento do seu recebimento; ou seja; quando o dinheiro entra no caixa e as despesas são contabilizadas no momento do pagamento, já sua apuração é feita substituindo –se toda a despesa paga da receita recebida. Portanto, o fluxo de caixa é a técnica do regime de caixa que é a base da estruturação, sendo um instrumento indispensável para tomada de decisão. A demonstração do fluxo de caixa vai muito

além de uma simples apuração dos resultados, de forma compacta, o DFC (demonstração do fluxo de caixa) indica a origem de tudo o que entrou no caixa, e todo dinheiro que saiu em determinado período, e ainda o resultado do fluxo financeiro. Assim como o DRE (demonstração do resultado do exercício) o DFC é uma demonstração dinâmica que também está contida no balanço, sendo uma demonstração estatística. Diante disso, o saldo disponível pela empresa no início e no final através do DFC o que ocorreu nesse período em termos de entrada e saída de dinheiro na demonstração dinâmica e o resultado apurado. A Demonstração do Resultado do Exercício é a base do regime de competência, sendo ela um fluxo econômico diferente do fluxo de caixa, que é um fluxo financeiro por excelência; pois só mostra as entradas e saídas. Ele é muito mais abrangente que o fluxo econômico, pode-se exemplificar com a ideia de que no fluxo econômico entram algumas despesas que não se aplicam ao fluxo de caixa, como é o caso de depreciação. O fluxo de caixa tem como finalidade, mostrar uma nova aquisição ou reposição também do imobilizado, esta reposição não cobre a perda do potencial econômico dos bens do ativo permanente.

A DFC propicia ao gerente financeiro a elaboração melhor planejamento financeiro, pois numa economia tipicamente inflacionaria, não é aconselhável excesso de caixa, mas é estritamente necessário para fazer face aos seis compromissos. Através do planejamento financeiro, o gerente saberá o momento certo em que contrairá empréstimos para cobrir a falta (insuficiência) de fundos, bem como aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro evitando assim a corrosão inflacionária e proporcionando maior rendimento à empresa. (IUDÍCIBUS, MARION, p.113, 2011).

Através da compreensão do que já ocorreu na empresa, poderá ser realizado uma boa projeção (previsão) do fluxo de caixa. A comparação do projeto com o real, poderá indicar variações; que na maioria das vezes mostrarão as deficiências na organização. Com isso, surge a oportunidade de se fazer uma boa previsão, seja ela para o dia seguinte, ou até mesmo para os meses seguintes; essa situação será consequência do conhecimento acumulado no fluxo de caixa passado, onde foram feitas análises baseadas no que ocorreu; o estudo do resultado apresentado pode fazer com que seja percebido incentivos para novos planejamentos para o mercado. Por conseguinte, esse monitoramento se mostrará eficaz para o controle financeiro

do mercado, o qual poderá ser estruturado de acordo com as necessidades e prioridades de quem o faz, tendo em vista que cada organização pertence a um segmento e suas metas e objetivos são diferentes. Terá o objetivo de possibilitar a observação de próximas entradas ou saídas de recursos; fazendo do fluxo de caixa uma estratégia pela qual o administrador poderá acompanhar o funcionamento da sua empresa, o que resultará em melhores decisões e planejamentos para o futuro, já que essa ferramenta procura trazer a análise de se a empresa está em pronto de equilíbrio ou não, para que desse modo, o dono possa desenvolver novas medidas para sua demanda. Por fim, o fluxo de caixa é a tarefa essencial do responsável pelo financeiro da organização, com esse fato, as previsões se mostram mais eficazes em seus resultados, ajudando conseqüentemente no balanço patrimonial, sendo também uma atividade de suma importância para administrar uma empresa.

Desta forma, o fluxo de caixa é o instrumento utilizado pela Direção da Empresa ou pelo Administrador financeiro, com a finalidade de detectar se durante o período ao qual ele se refere, haverá excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pelas empresas, através da observação do saldo inicial e caixa adicionando ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos. (FRIEDRICH; BRONDANI, 2012, p.08).

Em uma empresa de pequeno porte como a NF Mercado, em algumas áreas dispensam a utilização do fluxo de caixa, o que não pode acontecer, já que será através dessa ferramenta que os contribuintes poderão perceber a fundo o intuito de suas decisões, assim como as limitações da organização. O fluxo de caixa deve ser aplicado em qualquer instituição que trabalhe com entradas e saídas, seja ela de grande, médio ou pequeno porte; pois os resultados serão apurados posteriormente, irá dizer se a empresa obterá sucesso ou que não na sua Administração de Recursos financeiros. Além de tudo, o fluxo de conta com algumas variações de entrada de capital, como as vendas a prazo em relação a pagamentos de funcionários, compra de mercadorias, despesas tributárias e administrativas. Já os recebimentos por contas pendentes de clientes; o desconto obtido, é o valor correspondente a diminuição do preço de um produto ou serviço no momento de uma compra; a caução faz referência um valor de segurança recebido o pagamento ainda, ou até mesmo no caso de atrasos, e outras infinitas possibilidades.

O fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e de controle financeiro, o qual poderá ser elaborado de diferentes maneiras, conforme as necessidades ou conveniências de cada empresa, a fim de permitir que se visualize os ingressos e os respectivos desembolsos. (PIVETTA, 2012, p.07).

Importante salientar que, o mercado ao permitir a venda a prazo (vender fiado). Poderá precisar dispor de recursos para o saldo de suas dívidas, como o pagamento de fornecedores; isso pode gerar uma despesa para o financeiro, já que muitos casos, o cliente que compra fiado não volta para realizar o pagamento gerando inadimplência para a empresa. Portanto, é necessário que a empresa seja cautelosa ao disponibilizar esse tipo de benefício ao cliente, e caso seja realizado, precisará ser feito com a organização e controle de uma planilha ou anotação em caderno, dispondo de: nome do cliente, descrição do produto, data de compra, data de pagamento, valor a ser pago e situação (se já foi pago ou não), se houver possibilidade, é importante registrar algum contato do consumidor, seja ele o telefone ou e-mail, para que em casos de o prazo do pagamento ser excedido, o financeiro da empresa possa manter o desembaraço do cenário em questão, seguindo o exemplo do Apêndice - B.

Para tanto, deve ser levando em conta a implementação de uma base de informações relevantes, que irão ter como objetivo a organização e visualização de todos os recursos, que neste caso, irão entrar na empresa; sendo ainda um mecanismo confiável para o acompanhamento de pagamento pendentes. Ter o auxílio do fluxo de caixa é considerado essencial na gestão financeira da empresa, isso porque irá na melhor compreensão de como os negócios estão indo, se há chance de investir ou se a empresa deve se manter mais conservadora. Para mais existem outros pontos que o fluxo de caixa poderá favorecer, dentre eles estão a facilidade em conseguir pagar as contas nas datas de vencimento, possuir um fundo onde poderá ser poupado capital para possíveis despesas; sendo possível também uma elaboração de um plano de investimento. A busca constante de equilíbrio relacionado as entradas e saídas da instituição, que poderão ser alinhadas a estratégias de auto planejamento para um determinado período baseando-se em dados estatísticos, além de contribuir para que decisões sejam tomadas sem tanta demora e com mais precisão diante situação mais complexas. Importante ressaltar

que, é pouco provável uma empresa que aplica o fluxo de caixa possuir problema que possa prejudicá-la financeiramente, pois através dela, será possível identificar o período em que aumentará os seus gastos. O fluxo de caixa é considerado uma das estratégias mais eficientes na gestão financeira de uma microempresa, podendo ser feita de várias maneiras, atendendo sempre a exigência de quem a faz.

Nesse contexto, o fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas e as saídas de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, a curto e a longo prazo. A curto para gerenciar o capital de giro e a longo para fins de investimentos. (TOLEDO; OLIVEIRA; SPESSATTO, 2010, p.03).

Portanto, será viável a diminuição de gastos desnecessários juntamente a despesas irrelevantes, fazendo com que isso gere impactos positivos na empresa; o controle financeiro será muito eficaz, tendo maior manuseio com o pagamento de fornecedores, funcionários, causando maior responsabilidade por parte da empresa com seus compromissos, evitando conseqüentemente o acúmulo de juros, e o monitoramento de entradas e saídas será mais claro. Desse modo, o fluxo de caixa faz-se de grande importância para o funcionamento de uma empresa, principalmente para que ela não obtenha o saldo vermelho ao fim de cada mês.

A utilização de uma ferramenta que complemente e auxilie na Administração do fluxo de caixa, nas tomadas de decisões e emissões de relatórios, é indispensável para que se possa realizar a previsão financeira. E para que de alguma forma seja viável apresentar proposta para sanar essa problemática, no período 01 de setembro até 01 de outubro foi entregue aos donos um livro caixa para adaptabilidade, para criarem o hábito de inserir as informações no livro caixa. E para complemento disso, através de pesquisas e análises, foi descoberto um software simples que não apresentasse custos para empresa, para que os gestores melhorassem sua gestão financeira para que ela pudesse ser eficaz e conseqüentemente monitorada durante todas as transações financeiras. Encontrou-se a plataforma “Acompanha-ME”, que é destinada a microempresas, criado pelo Sebrae; possibilitando conhecer a realidade da empresa e facilitar na tomada de decisão. Para uma gestão eficaz, é necessário a realização do controle de entradas e saídas. Essa ferramenta possibilita o empresário e gestores analisar a capacidade

de pagamento a partir das projeções, conferir se o caixa está em equilíbrio, possibilitando definir metas a partir das vendas. O Acompanha-ME é um Software gratuito para Microempresas, sua funcionalidade é sistema de controle. Exemplificado em – ANEXO A e B. Um dos requisitos para obter acesso a essa plataforma do Sebrae, é estar com o CNPJ ativo, cadastrar o e-mail da empresa para obter acesso a plataforma. Essa plataforma possibilita além do gerenciamento da entrada e saída de recursos financeiros, a visualização de relatórios, diários, semanais e mensais para análise do geral dos recursos, viabilizando que o gerenciador possa identificar se a empresa está tendo lucro ou prejuízo através das suas receitas e despesas. Para mais, sugerimos um curso rápido de Fluxo de caixa, oferecido gratuitamente pelo Sebrae; exemplificado em Anexo – C, para maior desenvolvimento dos gestores em relação a essa ferramenta importante, no caso de optarem pelo método tradicional no caderno ao invés do software.

Já o princípio da entidade tem como essência a separação de pessoa física e jurídica, onde o patrimônio da empresa não deverá ser incorporado ao patrimônio dos donos ou sócios. De acordo com a estruturação conceitual da contabilidade abrange os postulados, os princípios e convenções contábeis. Em que os princípios e postulados formar a parte teórica básica e devem ser seguidas, enquanto as convenções, conhecidas como restrições aos princípios fundamentais da contabilidade, representa, certos condicionamentos de aplicações. Os postulados são os pilares, neste caso com a base da teoria contábil, que permitem a existência da contabilidade são classificados como postulados da entidade e da continuidade. Os princípios são padrões técnicos e práticos aplicados. Esses princípios que regulamentam, ou certificam, a maneira como a contabilidade é aplicada, ou seja, feito os lançamentos. São princípios: a oportunidade; registro de valor original; atualização monetária; competência e prudência. De acordo com Abreu, Freitas, Almeida (2012 apud MARION, 2005) “Convecção é um conceito que serve como um guia para o profissional da área contábil, normatizando padrões de conduta na hora de escriturar os fatos contábeis. São eles: Objetividade, Conservadorismo ou Prudência; Materialidade e Evidenciação.”. Portanto, possuir a execução do princípio da entidade é de suma importância para qualquer empresa, visto que as entradas e saídas serão feitas pela pessoa jurídica, ademais, ajudará para um controle objetivo e mais claro, além da facilidade que a empresa obterá em controlar os gastos.

O princípio da entidade é o princípio que identifica o patrimônio e estabelece autonomia patrimonial, de maneira que o patrimônio da pessoa física não se atrele ao patrimônio da pessoa jurídica, deve suceder a distinção entre eles. Conforme a contabilidade que é responsável por registrar os atos e fatos que ocorreram ao se referir ao patrimônio da empresa, ignorando a relação do patrimônio societário. Em que não se deve misturar, cada um deverá ter sua identidade patrimonial devidamente separada. Esse princípio originou o raciocínio contábil, isso faz com que a contabilidade seja bem planejada de maneira que seja produtiva tanto nas avaliações e demonstrações em exercício das atividades econômicas. A autonomia não permite que o patrimônio de uma entidade seja confundido com os do proprietário. Essa essência do princípio da entidade reconhece o patrimônio como um objeto da contabilidade deve ser introduzido de autonomia patrimonial, por fim, é necessário a diferenciação dos patrimônios existentes. Segundo Ludícibus (1998 apud LOCK; PEDROSO, 2006) “ o princípio da Entidade é de grande validade, e a aceitação da personalidade própria de entidade, distinta da dos sócios que a compõem (mesmo que o dono seja um só), representa um dos grandes marcos históricos da Contabilidade.”

Enfoque a definição da entidade contábil corresponde em determinar a unidade econômica que desempenha controle sobre os recursos, aceite compromisso por assumir, cumpra responsabilidade e conduza as atividades econômicas. O princípio da entidade trata-se basicamente da escrituração das contas do proprietário, deve ser feita separadamente das contas da empresa, a fim de obter registros contábeis mais corretos e claros; diz respeito a situação financeira da entidade. Além do princípio leal, possuir a distinção das despesas pessoais e empresariais é altamente saudável para a empresa. Com isso pode-se notar que a empresa NF Mercado não realiza essa distinção, e diante desse fato, acarretará de forma negativa na atividade econômica do mercado, pois além de não realizar registros de forma correta, não conseguirão distinguir uma tomada de decisão assertiva, se as despesas maiores estiverem na pessoa jurídica ou física. Nota-se que esse princípio pode ser considerado como estrutura da disciplina, constituindo o começo do encadeamento do raciocínio contábil. Tal princípio se torna valoroso quando relacionado ao princípio da continuidade, em que está condicionado as variações patrimoniais, que irão definir a permanência do estabelecimento no

mercado ou sua dissolução. Sem a diferenciação dos patrimônios das entidades, e faz com que a empresa permaneça no mercado por tempo indeterminado, tornando-se um processo ainda mais difícil para os administradores.

O princípio da entidade reconhece o patrimônio como objetivo da contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, a um conjunto de pessoas, a uma sociedade ou a instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Portanto, nessa acepção, o patrimônio não se confunde com aquele de seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição. (SOUZA NETO, 1999, p.02)

A análise da entidade deve fazer relação somente com os bens dela, não sendo ideal considerar os acontecimentos de sócios. De acordo com esse fato, a entidade demanda a exclusão de situações que vão contra esse princípio; um exemplo disso é o pagamento de contas pessoais com o dinheiro do mercado, ou ainda, a retirada de produtos do mercado para uso pessoal; esse caso se acentua quando a empresa é de âmbito familiar, ficando muito mais fácil os colaboradores misturarem as entidades. Nos dias atuais, é importante que os gerenciadores do financeiro entendam a necessidade da implementação de uma estratégia a qual os ajude a tomar melhores decisões; para que tomem forças e não corram o risco do fechamento da empresa por falta de mercadorias, portanto, toda e qualquer empresa deve ser acompanhada de maneira a ser feita uma análise quantitativa (pesquisa baseada em números) e qualitativa (pesquisa baseada em narrativas); sendo importante citar que, a empresa não deve ter o pensamento de individualidade, mas sim uma visão do coletivo, pois estão no mercado justamente para satisfazer as necessidades dos cliente de uma maneira geral.

No meio dos parâmetros e opções que o administrador tem em mãos, uma alternativa simples para apresentar proposta de solução a esse problema, é usar a conta da empresa, somente para fins de pagamento relacionados ao mercado; uma alternativa para identificar o que está sendo pago com as conas empresarias, é marcar em um caderno ou planilha, todos os gastos pessoais que estão sendo quitados com o capital da empresa, para que ao final possa ser feita a separação, utilizar o CNPJ somente para compras referentes ao mercado, e principalmente,

desenvolver o pró-labore consciente, de forma que faça relação com a real situação da organização. É importante ressaltar que, a aplicabilidade desse procedimento pode ser considerada difícil no início, mas é importante para a empresa alcançar seus objetivos, tornando-a bem administrada.

Preço constitui a expressão monetária do valor de um bem ou serviços, ele tem um papel importante associado ao marketing e na satisfação do cliente. O preço recebe várias nomenclaturas dentre elas tarefas, honorários, gorjeta entre outras coisas, esse nome está relacionado ao tipo de produto ou serviço que o cliente está pagando. A Chave fundamental determinante do preço de um produto, reside na compreensão do valor que o consumidor compreende do produto. Por tanto que se o preço não cobrir com os custos da produção, a empresa conseqüentemente parará de produzir diminuindo a oferta que provoca a elevação do seu preço. Quando os preços são altos e a redução da procura pode levar ao efeito de substituição, e quando o consumidor substitui o produto caro pelo produto barato.

Para o cliente, o preço determina sua interpretação sobre a venda expressa em termos monetários, as relações do valor da utilidade do produto e sua capacidade de satisfazer as necessidades do cliente. Assim o preço precisa ser justo, congruente a concepção pessoal do dinheiro investido. Aliás, é necessário analisar se o preço é considerado baixo ou alto, pois se ele está abaixo o consumidor, conduz a barganha que se fundamenta em questionamentos em relação a qualidade do produto, e se o preço está muito elevado o consumidor acaba resistindo em comprar o produto.

O preço tem importância vital na economia, pois sua função é racionalizar e alocar recursos para um uso mais eficiente. Assim, o preço ajuda a distribuir recursos escassos quando a demanda por um bem ou serviço se torna maior. Contudo, se o preço tem grande importância para a economia, sua importância é decisiva para as empresas, pois ele define o que a empresa pode balancear entre receitas e despesas. O preço do produto tem forte efeito sobre as vendas. (CHIAVENATO, 2005, p.06).

Contudo, é necessário entender a política de preços que são regras abrangentes para balizar as decisões da empresa e ao seu propósito. São linhas básicas que ajudam na tomada de decisão cotidiana, assim as políticas estão

alinhadas aos objetivos e podem sofrer ajustes conforme a demanda, com possíveis alterações durante o ciclo de vida dos produtos. Portanto a gestão de preço pode sofrer ajustes de acordo com quantidades de vendas, vendas sob diferentes políticas de crédito ou coleção, diferentes tipos de intermediários que desempenham diferentes funções e vendas em diferentes locais geográficos. O preço pode sofrer algumas variações relacionadas a descontos em função da quantidade, por pagamento a vista, por compensação, promocionais e Sazonais. Diante disso nota-se que as empresas localizam e escolhem seu público-alvo de modo que coloca seu produto por um preço razoável que retorne lucratividade. O problema está no preço elevado em que abre oportunidade para a concorrência entrar no mercado com preço mais baixo. A saída para essa problemática é diferenciar seu produto em relação aos concorrentes, por isso se faz necessário que a empresa defina cuidadosamente as maneiras com que irá se distinguir dos seus concorrentes. De acordo com Chiavenato (2005, p.09) Cada diferença tem o potencial de gerar custos ou benefícios para empresa. Kotler assevera que diferenciação é o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes.

Portanto, percebe-se que a precificação é uma atividade mais difícil a serem desenvolvidas, por não existir uma única maneira de determinar o preço de venda, muitas empresas têm a dificuldade de elaborar o preço de seus produtos e serviços, e com o aumento da competitividade e pelo mercado estar exigindo produtos de qualidades com preços que o cliente esteja disposto a desembolsar, está tarefa acaba sendo ainda mais difícil. Pelos fatores de competitividade, é necessário que o mercado faça ajustes para não perderem clientes pelo alto preço dos produtos. Por isso é importante entender todo seu planejamento, para identificar qual é o produto e por qual preço ele será ofertado, com o desejo de que a instituição tenha o lucro corretamente.

A Precificação é o processo de definição do valor unitário da mercadoria que é destinado ao consumidor. A gestão correta é de total influencia na empresa, pois o preço representa valor, havendo investimento nessa área, mais lucro a instituição poderá conquistar. Ela gera sustentabilidade em todas as áreas da organização, devendo ser solucionada para retorno positivo na empresa, garantindo a competitividade no mercado e a satisfação do cliente. O conhecimento correto da

precificação resulta diretamente a saúde financeira da empresa e na sustentabilidade, permitindo prever resultados e evitar prejuízos. Por isso, é importante entender todo seu planejamento, para identificar qual é o produto e por qual preço ele será ofertado, com o desejo de que a instituição tenha lucro.

É de grande importância a realização de sistemas de custeio que atenda com todos os custos do produto, e entender as diferentes formas de precificação para enfrentar a concorrência. Assim, é necessário que o contador gerencial compreenda e faça uma análise dos custos dos produtos, para auxiliar os gestores na tomada de decisão. A exigência do mercado por produtos de qualidade, acaba se tornando uma prioridade, e isso acaba se tornando um incentivo para que os gestores façam investimentos na gestão da organização, e o objetivo desses investimentos consiste em possíveis ganhos adicionais ao custo de todo capital investido.

Conforme diz Bitencourt (2021 apud ASSEF 2011) “A correta formação de preços é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento de empresas, independente da área de atuação. O peso de uma política coerente na formação de preços é determinante para que as empresas atinjam seus objetivos de lucro e crescimento ao longo prazo, com o bom desenvolvimento de sua equipe profissional, além de um atendimento qualificado aos clientes”. O preço se torna um elemento fundamental para a empresa e para todo seu crescimento, mas não somente o preço que se deve ser considerado, pois na compra de um produto o cliente leva em consideração todo processo até que o produto chegue até ele.

Outros elementos a serem pensados são as diferenciações como modo estratégico para agregar valores ao produto, devem ser caracterizadas como importância que deve oferecer benefícios altamente valorizado para uma quantidade suficiente de compradores, em distintividade que é a diferença não oferecida pela concorrência, superioridade que essa diferença seja superior as outras, comunicabilidade de forma que seja perceptível aos compradores; rentabilidade a empresa deve reconhecer se esse diferencial é rentável para ela e disponibilidade conforme o comprador tenha disponibilidade de pagar por essa diferença. Portanto faz-se necessário uma análise estratégica para que se enquadrem nesses requisitos e sejam aplicados de maneira que agreguem valor ao seu estabelecimento e conseqüentemente ao seu produto. Contudo essa diferenciação não é suficiente vai além da oferta, por isso são necessárias estratégias para conduzir esse diferencial e

possuir liderança no mercado. Pode-se citar através disso três estratégias como a Excelência operacional que está relacionada a oferta do produto prezando pela qualidade, confiabilidade, preços competitivos e rápida disponibilidade no mercado, possuir intimidade com o consumidor pois através disso é possível compreender a necessidade dos seus clientes e responder de forma rápida as suas necessidades e liderança com os produtos a empresa deve ofertar produtos e serviços inovadores que aumente sua capacidade, utilidade e supere o desempenho dos seus concorrentes. O posicionamento é outro fator fundamental para visão da instituição de forma que fixe o produto ou serviço na mente do cliente, otimizando o potencial da imagem. Segundo Chiavenato (2005, p.12) “[...] Para Kotler o posicionamento representa o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo.”

Entretanto, essa ferramenta tem efeitos estratégicos ele não apenas procura sintonizar os esforços da empresa em relação ao consumidor, mas também com os concorrentes. Por isso faz-se necessário sua utilização não apenas para fins de abranger os esforços de venda, mas envolve o comportamento da empresa como um todo. Com isso pode-se mostrar a necessidade de alinhar o preço do produto com os valores que a instituição quer transmitir ao consumidor.

Para entender quais são os custos para realizar uma precificação correta, é necessário saber qual é o melhor método de custeio, que será usado para atender todas as necessidades da empresa. O método de custeio é utilizado para gerar informações, para que a empresa consiga tomar decisões importantes. Para assim, conseguir adequar seus custos e gerar resultados positivos para a saúde financeira da empresa. Segundo Moraes (2020 apud LEONE, 2020) “[...] a contabilidade de custos opera diferentes métodos de custeio para apropriar seus custos de acordo com a necessidade e os objetivos de cada usuário. Alguns métodos de custeio utilizados são: por absorção, variável ou indireto, ABC, RKW e Custeio Padrão”. Para a empresa NF Mercado, o método como proposta para melhorar o preço dos seus produtos, será o Custeio por Absorção Custeio o mais indicado, pois ele considera todos os custos e todas as despesas, para assim encontrar o valor final do produto. O Custeio por Absorção é um método aceito pela legislação, ele apropria os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis de cada produto, podendo ser dividido em três partes de identificação: a separação de todos os custos e despesas, a

adequação dos custos indiretos em cada produto e a utilização de método de rateio nos custos indiretos.

[...] é crucial a compreensão das relações e evoluções ocorridas na gestão dos custos e nas técnicas gerenciais. Através do processo de custeio, determinam-se sistemas, formas e métodos de custeamento que se alternam em decorrência das mudanças nas relações entre a gestão empresarial e as fases do ciclo de vida dos produtos. (RIBEIRO; MORAES; VIEIRA; DE CARVALHO, 2007, p.10)

Para apresentar proposta de solução a este problema, é preciso identificar corretamente todos os custos e despesas da empresa NF Mercado, realizando uma separação como: custos diretos, custo indiretos e o custo unitário do produto. Para auxiliar os proprietários nessa separação, poderá ser feito uma planilha no Excel para melhor identificá-los, tornando essa tarefa mais fácil, conforme será mostrado no Apêndice - C. Após a identificação, será feito um cálculo para formar o preço de venda, com a seguinte formula: $PV = C / (1 - ((D + GF + L) / 100))$; sendo PV (preço de venda), D (despesas), GF (gastos fixos) e L (lucro desejado) que será definido pela empresa. Com a utilização dessa proposta, a empresa NF Mercado conseguirá calcular corretamente seu preço de venda, aumentando sua margem de lucro e influenciando na saúde financeira de toda a empresa. Sendo apresentado um exemplo em Apêndice - D.

A utilização de métodos estratégicos para conhecer melhor o consumidor e a pesquisa de preços no mercado competitivo é outro fator que se faz necessário para melhor condução da empresa, e com isso, pode-se ressaltar que quando a empresa determina seu preço considerado uma das tarefas mais difíceis na Administração de vendas, consequentemente ela integra a expressão de valor que está atrelado ao nível de qualidade oferecido ao cliente. Afinal, como citado anteriormente os aspectos principais para determinar seu preço são os custos fabricação e comercialização no mercado, o valor agregado ao cliente, considerando os preços fixados pelos concorrentes restrições legais quanto á liberdade de fixação de preços e os objetivos almejados pela empresa. Portanto, a empresa NF Mercados deve realizar um estudo de preços com seus concorrentes, pois por se tratar de uma empresa pequena com preços elevados, isso consequentemente gera poucas vendas e uma imagem ruim para instituição não sendo um aspecto positivo, com

isso é necessário restabelecer seu preço e margem de lucro de forma como citado anteriormente e buscar novas fontes de fornecimento. Segundo Chiavenato (2005, p.06) Se o cliente julga o preço muito elevado, ele resiste a comprar o produto. Se o preço é considerado baixo, conduz a uma barganha que se fundamenta na dúvida sobre sua qualidade. Nesse contexto, torne-se necessário a compreensão e análise dos custos dos produtos, assegurando a continuidade e participação no mercado, pois atualmente o consumidor possui exigências por produtos e serviços de menores custos e com qualidade.

Falando em estoque, sua função em administrar é maximizar o efeito sobre os projetos das organizações. As organizações executam políticas derivadas de estratégias. Para que a Administração obtenha os efeitos desejados sobre políticas, o uso dos estoques permitirá a continuidade da prestação de serviços de tal forma que não vai haver interrupções. Se uma organização pode ser concebida como um processo de transformação de produtos, serviços e ideias, os estoques passam a desempenhar o papel de combustível na estrutura. Analisando que um processo é composto de um conjunto de atividades menores, é possível perceber que ocorrerão acúmulos de produtos em uso entre as diferentes atividades. A existência desses pequenos estoques de produtos permite que as operações não sejam interrompidas e que os serviços sejam prestados aos clientes e usuários. Dada a dimensão de escala e de variedades da estrutura de produtos e serviços existentes nas empresas, a soma de todos esses pequenos estoques pode se tornar significativa e implicar em desafios dignos de um bom administrador.

O controle de estoque necessita da gestão de entrada e saída das mercadorias armazenadas no estabelecimento, facilitando a estabilidade financeira e eficiência da empresa. Um controle eficaz de estoque permite que a organização identifique as mercadorias que estão em menor quantidade, evitando despesas e reduzindo prejuízos no estabelecimento, sendo essencial para atingir a meta de vendas e otimizar custos operacionais. O estoque consignado é mantido por terceiros, que podem ser distribuidores ou clientes. Abastecido por fornecedores, sendo fabricantes, distribuidores ou importadores, é um tipo de estoque que gera segurança, pois o comerciante só há de pagar os produtos que vender e as mercadorias que sobrarem no estoque, são devolvidas ao fabricante, tudo estabelecido em contratos. Esse modelo de estoque são os mais indicados para a

empresa NF Mercado, pois é indicado nos estabelecimentos que não existe tanta disponibilidade de espaço livre, necessitando de praticidade e agilidade na distribuição de mercadorias. Além de ser uma estratégia financeira, gerará benefícios como: a redução de custos operacionais, desenvolvimento no fluxo de caixa, agilidade na reposição e aumento na produtividade.

Tratando de gerenciamento de estoque, é necessário ter em vista maior controle dos recursos materiais. A armazenagem também é muito necessária, nas organizações, pois saber onde colocar, o que colocar, quanto de produto estocar, quais meios de transporte usar, mantendo uma gestão eficiente nesses processos é de fundamental importância para a agregação de valor ao negócio. (MARTELLI; DANDARO, 2015, p. 01)

A análise constante da entrada e saída dos produtos, favorece no aumento de produtividade e agilidade evitando os custos desnecessários. O controle de estoque estável acaba facilitando o processo de gerenciamento financeiro da empresa atuando ao aumento da lucratividade. Na Administração do estoque, torna-se essencial a responsabilidade referente ao monitoramento e análise constante do ambiente onde ficam armazenados as mercadorias; a fim de detectar oportunidades ou ameaças na organização, influenciando nos resultados globais da empresa. Em uma Administração eficaz de estoque, a empresa tem como consequência a preservação da integridade física da mercadoria o controla o armazenamento correto até o recebimento ao cliente. Sendo o objetivo principal do estoque da empresa a beneficiação, obtendo-se a comercialização da mercadoria. No controle de estoque, intenciona a organização compreender os aspectos de comercialização, observando as mercadorias que geram mais lucros e os produtos que causam custos desnecessários. Também adquirir um ciclo operacional, que é o recebimento do pagamento de fornecedores, funcionários e outras despesas da empresa. Importante ressaltar que, para a visualização de maiores soluções, é importante que não só o responsável pelo estoque, mas que toda a empresa atue em conjunto, visando identificar o que já está ultrapassado. Lembrando que, nesse caso, é importante a aplicabilidade de uma estratégia para evitar perdas de produtos vencidos ou danificados.

Para que assim a empresa NF Mercado possa usufruir de uma gestão de estoque eficaz, de forma a atender a necessidade de reposição e demanda de vendas sem desperdícios e perdas. Para essa finalidade, existem grandes opções como ferramentas, tais como: controles manuais, planilhas, softwares e ERP e mais recentemente, aplicativos SaaS (Software as Service, ou software como serviço, em português). No entanto, dependendo da atividade da empresa, as demandas sofrem grande oscilação durante o ano, o que faz que seja necessário que a empresa constitua um estoque de segurança, visto que ficar sem produtos em estoque pode impactar significativamente a atividade da empresa.

Sendo assim, uma das medidas a serem tomadas é evitar excesso de produtos comprados, realizando as três perguntas básicas: o que, quando e quanto. Realizando-se esse método, evita-se gastos com compras desnecessárias, como a armazenagem que por si própria gera custos e com isso pode ser evitado, pois ter alto estoque pode levar a empresa ficar com produtos sem giro, havendo perda financeira. Além disso, ocupa espaço e conseqüentemente o que foi ali investido, onde poderia ser aplicado em outras áreas. Com isso, é garantido um estoque organizado, com todos os itens necessários para poder suprir suas demandas em um período em que não vai haver excesso de produtos. Portanto, manter um estoque de segurança é fundamental, para suprir eventuais solicitações, atendendo e satisfazendo os clientes. Necessita-se de uma qualidade mínima, somente para o momento de precisão. Segundo Dias (1993 apud SANTOS, 2013) “O estoque mínimo ou também chamado de estoque de segurança é a quantidade mínima que se deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos no suprimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem risco de faltas.”

O estoque de segurança é uma forma de prevenir a falta de produtos em repentinas altas de vendas em determinado período. Evitar situações de carência de produtos é importante para a empresa, pois essa situação pode prejudicar as vendas, que não serão efetuadas e afetar também negativamente sua imagem. De imediato, o estoque de segurança tem por objetivo garantir a conclusão de vendas estratégicas em uma situação de problema no abastecimento de produtos. Dessa maneira, saber determinar corretamente o nível de estoque de segurança está diretamente ligado aos clientes. Além disso, o estoque de segurança tem papel

fundamental em uma boa gestão dos custos do estoque. De modo, quando a empresa não tem os produtos necessários para atender a demanda de seus clientes. O não entendimento dos clientes prejudica a imagem da empresa, podendo perder vendas futuras, posicionamento no mercado e a credibilidade da empresa.

Importante ressaltar que é necessário que os estoques sejam controlados. Isto se deve ao significativo valor monetário, existente sob a forma de produtos, mas também pelo potencial valor institucional existente, que o estoque produz para os usuários ou clientes. O que talvez não tenha percebido é que os recursos administrativos que serão colocados à sua disposição serão limitados. Ou seja, deverá controlar, mas não terá todos os recursos necessários. Isto poderá levar a decisões difíceis. Vago (2013 apud GONÇALVES, 2004) diz que “Neste sentido, o primeiro passo operacional para uma boa gestão de estoque é utilizar modelos de previsão de demanda, a partir dos quais verificados os históricos de consumo de cada item e são desenvolvidos estudos estatísticos durante um período determinado. Quando o gestor conhece a demanda de itens, é possível realizar um gerenciamento eficiente para suprir o consumo do estoque permitindo assim a aquisição somente do que for necessário para determinado período”.

Para se controlar os materiais, o administrador deve cuidar o quanto e o que deve permanecer em estoque. Sempre existe o risco do obsolescimento. O administrador deve determinar por quanto tempo algo deve permanecer em estoque, existem outros riscos além do obsolescimento, como o roubo, aumento de potencial de acidentes, custo, entre outros. A estratégia curva ABC que será apresentada posteriormente, trata-se de um modelo que permite os gestores tomarem melhores julgamentos em relação à quando abastecer o mercado, e a quantidade de produtos a serem comprados, realizando por fim, uma previsão dos produtos que possuem alta demanda e rotatividade. Para tanto, o mercado precisará entender e se preparar para as épocas sazonais (temporárias/passageiras), pode-se citar como exemplo o caso de ovos de chocolate em épocas de Páscoa, e tendências (como o lançamento de alguns produtos), como exemplo, temos o refrigerante Fanta de maracujá, ou até mesmo o achocolatado Toddy de sabor Snickers, sendo perceptível que decisões de comprar deverão estar em constante análise; podendo ser feita uma previsão dos períodos de maior demanda. Assim sendo, deve ser realizada as previsões de acordo com as saídas dos meses anteriores, observando-se dados estatísticos

durante o intervalo de tempo estudando: tendo noção disso, o administrador fará a compra de produtos verdadeiramente relevantes para sua instituição naquele momento.

Gerenciamento de estoque nada mais é do que fazer um total planejamento de como controlar os materiais dentro da organização, trabalhando exatamente com base no que a empresa necessita para as determinadas áreas de estocagem, objetivando manter o equilíbrio entre os estoque e consumo. Este controle pode ser mais bem aplicado por meio de sistemas integrados de gestão. (MARTELLI, DANDARO, 2015, p.04)

Para mais, é de extrema relevância ter conhecimento das áreas do estoque e as estratégias de boa aplicabilidade que podem ser usadas. A ferramenta ABC faz-se eficiente para a proposta de resolução de falta de produtos no estoque, pois ela trará ao conhecimento de quem a estuda, a importância de cada item dentro do estabelecimento, e os que possuem baixa rotatividade. Para a utilização desta, deve ser realizada pesquisas qualitativas e quantitativas no mercado, visando analisar o período transcorrido a classificá-los com uma das iniciais: ABC. Relacionando-se as ponderações de encerramento, mostrará a relação dos itens, de modo que: os itens pertencentes a classificação A, são os que causam maior participação nas vendas da empresa, sendo os produtos que representam 80% das vendas. A classificação B, sendo os produtos de nível intermediário, sendo os produtos que representam 15% de participação nas vendas e a classificação C, sendo os itens de menor participação nas vendas, que precisam ser estudados com mais profundidade para constatar se existe a necessidade de mantê-los no estoque, sendo mais bem esclarecidos as classificações em Apêndice – E e F. Desse modo, contribuindo para que haja um maior valor e economia nessa etapa, trazendo à empresa um diferencial competitivo.

CONCLUSÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi realizado em uma empresa de pequeno porte, localizada no interior de São Paulo, na cidade de Guaratinguetá. Através da pesquisa de Campo, foram identificadas situações problemas na área financeira da empresa, as quais poderão ser sanadas através de estratégias aprendidas ao longo do curso Técnico em Administração. Sendo importante salientar que, contar com uma boa organização financeira atualmente, é de grande relevância para o andamento para qualquer organização, visto que será através dessa área que as demais poderão ser impulsionadas. Portanto, os administradores devem estar atentos as novas tendencias de mercado aplicação correta de determinadas estratégias, para que a organização consiga alcançar suas metas e objetivos profissionais, além de poder ter um crescimento como consequência. Possui um peso alto na empresa, pois será responsável pelo direcionamento do capital, tanto quando se fala de entradas, quanto de saídas, a fim de prever as demandas e variações do mercado.

No primeiro capítulo, buscamos mencionar todos os parâmetros que fossem importantes para entender a Administração. Começando com a história da Administração, onde é narrada a sua origem na construção das civilizações, e sendo desenvolvida na necessidade das antigas sociedades em melhorar os problemas do espaço onde habitam, surgindo a partir disso, a prática de administrar. Ainda em ampliação, a Administração conta com influência de filósofos, da igreja católica e das forças militares, passando também pelas revoluções, como a Francesa e a industrial, fatores que foram cruciais para o desenvolvimento dessa área e como a sua gestão é pensada conforme as atividades executadas, mesmo que a instituição tenha ou não lucratividade, relatando a sua evolução em contribuição com as teorias diversas, bem como as teorias: Administração científica, clássica, relações humanas, burocracia, estruturalista, neoclássica e comportamental e a definição de algumas áreas que a Administração engloba, como produção e operação, contabilidade, Administração de materiais, Recursos humanos, Logística, Marketing e Financeira.

No trabalho foram informadas características importantes do município onde a NF Mercado está inserida, contando com a história da cidade, seus pontos turísticos e polos industriais, além da extensa Escola de Especialista da Aeronáutica. Posteriormente, é feita a análise da empresa NF Mercado, apresentando sua

problemática, evidenciando-se situações problemas, como a não aplicação do fluxo de caixa, onde foi percebida dificuldade da parte dos gestores em controlar o fluxo de entradas e saídas, não tendo equilíbrio financeiro; não separação de entidades, onde foi percebida a não tendo um equilíbrio financeiro; não separação da entidade, onde foi percebida a não separação da pessoa jurídica e física, dificultando a identificação de possíveis lucros, já que o dinheiro da empresa poderia estar sendo usado para quitar alguma dívida pessoal; precificação; percebeu-se que era por conta de realizarem compras sem o CNPJ e pagarem mais caro, tendo que elevar os preços para atingirem sua margem de lucros, e estoque, onde notou-se pouca disponibilidade de produtos.

Através de estudos, prontamente foram apresentadas as propostas de solução para a eficiência dos recursos financeiros, sendo eles: a aplicabilidade do fluxo de caixa, onde foi narrado como preencher corretamente as lacunas de saídas e entradas, representando os recebimentos e os gastos; separação de contas de pessoa jurídica e física onde foi orientado a manter essas duas entidades de forma individual, para que a jurídica fosse usada para fins empresariais e física para fins pessoais; cálculo do preço de venda por absorção, realizado o cálculo a partir de informações como o preço de venda, custo unitário de aquisição, despesas variáveis, gastos fixos e lucro, para que ao final da conta fosse obtido a margem de lucro desejada, sem exceder os valores aos clientes. E a curva ABC, trazendo classificação aos produtos de maior participação nas vendas, participação intermediária, e baixa participação, a fim de trazer novos horizontes para que os donos possam fazer uma melhor gestão dos seus recursos, relacionando-se diretamente com a Administração.

Baseando-se neste fato, foram realizados estudos dos fundamentais autores da Administração, para uma alta precisão nos dados informados para em seguida serem apresentados as melhores estratégias, com maiores índices de aplicabilidade e menores custos. Busca-se evidenciar a importância de as empresas manterem o bom funcionamento da área financeira, visto que com o andamento correto, as demais atividades serão feitas com resultados positivos, aumentando a relevância da empresa para os clientes. Nossas expectativas são altas, pois todo trabalho foi apresentado aos donos, os quais gostaram das estratégias e já se encontram aplicando algumas, como fluxo de caixa. Os resultados esperados para esse

trabalho é o bom funcionamento da empresa, para que os donos consigam enxergar os lucros para possíveis investimentos e expansões. Além de tudo, este trabalho teve como objetivo colocar as teorias aprendidas em prática, sendo fundamental na construção dos profissionais Técnicos em Administração.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, D. **A importância da Contabilidade Gerencial para Gestão dos Negócios**. ULBRA- Universidade Luterana do Brasil, 2020.
- BARBOSA. W, **Redução de custos e seu impacto na Gestão de Estoque**, Assis, FEMA Fundação Educacional do Município de Assis, 2014.
- BITENCOURT, R.; **Formação de preços em serviços**, Curitiba: Contentus, 2021.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidade de Guaratinguetá (SP). São José Rio Preto: IBGE, 2020.
- CALINI, A., TARCÍA, R.; **A história da contabilidade: Origem e evolução**, Editora Logman do Brasil, Goiás, 2019.
- CARDOSO, S., **Contabilidade Geral: Introdução à Contabilidade Societária**. 3^oed. Atlas, São Paulo, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Materiais**, 3^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração de vendas: Uma abordagem Introdutória** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Produção uma abordagem Introdutória**, 3^a. Ed. Monele, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 5^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 6^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 7^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DIAS, M.A.P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1993.

- DORR, A. C.; GUSE, J. C.; FREITAS, L. A. R., VESTENA; M. R., **Utilização de instrumentos de gestão contábil pelos produtores agropecuários**, Revista Eletrônica de Contabilidade, v.6, n.1, 2012.
- DRUCKER, P. **Introdução a Administração**. 3ª ed. São Paulo, pioneira, 1988.
- FAUSTINO, Z., **Planejamento do fluxo de caixa em microempresas**. UFSC Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- FAUSTO, B. **História do Brasil**. Ed.1 reimpr. – Editora da Universidade de São Paulo, 2006.
- FILHO, P. **Administração Financeira**, 3º ed. Instituto Federal do Paraná- IFPR, Curitiba, 2012.
- FRIEDRICH, J. **Revista Eletrônica de Contabilidade: Curso de Ciências Contábeis** UFS, ed. v.2 n.2, Santa Maria, 2005.
- FRIEDRICH, J.; BRONDANI, G. **Fluxo de Caixa – Sua importância e Aplicação nas Empresas**, *Revista Eletrônica de Contabilidade*, v.2, n.2, 2012.
- GIANESI, I. G. N.; BIAZZI, J. L., **Gestão estratégica dos estoques**, Revista de Administração, v. 46, 2011.
- GITMAN, Lawrence, **Princípios de Administração Financeira**, Editora Bookman, 2º edição, 2006.
- HOJI. M, **Administração Financeira e Orçamentária**, 9ª ed. Editora Atlas, São Paulo, 2010.
- IUDICIBUS, S.; MARION, J. C.; **Curso de Contabilidade para Não Contadores**. 7ª ed. – Editora Atlas S.A, São Paulo, 2011.
- JACOBSEN, **Introdução a Administração**. 3ª ed. Florianópolis, UFSC, 2014.
- KLOTTER, P. KELLER K. **Administração de Marketing**. 14ª ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KUHN. I. N. **Gestão Financeira**, Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2012.
- KUSTER, E.; NOGACZ, N. D.; **Administração Financeira – Finanças Empresariais**, Academia Accelerat ing the worls's research, 2006.

LACOMBE, F. HEILBORN, G. **Administração e princípios e tendência**, 2ª. ed, São Paulo, Saraiva, 2008.

LOCH, D. L.; **Proposta de formação do preço de venda: Um estudo de caso em uma empresa varejista de pequeno porte**, Universidade de extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2011.

LOCK. F, PEDROSO. T, “**Os princípios fundamentais de contabilidade e o mecanismo de desenvolvimento Limpo (MDL)**” Curso de Contabilidade – UFSM, Santa Maria, 2006.

LODI, J.B Capítulo II: O século XIX In: **História da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MARTELLI; L. L.; DANDARO; F., **Planejamento e Controle de Estoques nas Organizações**, Revista Gestão Industrial, v.11, n.2, 2015.

MAXIMIANO, A.C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MICELI, Paulo, “**Além da Fábrica- O projeto Industrialista em São Paulo**” FIESP, 1992.

MORAES, A. I.; **Aplicação da teoria de custo na precificação de produtos alimentícios**, Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde, 2020.

MOREIRA, D. **Administração da Produção e Operações**, 2ª ed. Cengage Learning, 2008.

NGANGA. C, SÁ. F, SILVESTRE. L, NAVES. L, **Análise do nível de observância do princípio da entidade pelos empresários das pequenas empresas do setor comercial de Uberlândia**. Universidade Federal de Uberlândia, 2010.

OLDONI, L, **Administração Financeira: ferramentas de registro, controle e análise**, UFPR, Pato Branco, 2014.

OLIVO. L, BOSCHILIA A. **Contabilidade Geral e Gerencial: Conceitos Introdutórios para Cursos Superiores de Tecnologia**. Florianópolis: IF-SC, 2003.

PAURA. **fundamentos da logística**, Paraná: Instituto Federal, 2012.

PEREIRA; C. C.; JUAREZ; E. J.; **A importância do Legado do Princípio da Entidade nas Micro e Pequenas Empresas**, ETIC – Encontro de Inicialização Científica, v.13, n.13, 2017.

PINSKY, J. **As Primeiras Civilizações: História natural, história social. Agricultores e criadores Mesopotâmicos, egípcios e hebreus**. 1ª reimpressão São Paulo: editora Contexto, 2012.

PIVA, G. **Aplicação de fluxo de caixa como método gerencial em pequenas empresas**, - UTFPR Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2015.

PIVETTA, G. **A utilização do Fluxo de caixa nas Empresas: Um Modelo para a Pequena Empresa**, Revista Eletrônica de Contabilidade, v.1, n.2, 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ. **Guaratinguetá está entre as 100 melhores cidades com potencial de investimento**: Guaratinguetá, 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ. **Guaratinguetá está entre as 100 cidades com melhor Desenvolvimento Econômico**: Guaratinguetá, 2019.

Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade/Conselho Federal de Contabilidade. 3ª ed. Brasília: CFC, 2008.

RASOTO, A.; GNOATTO, A. A.; OLIVEIRA, A. G.; ROSA, C. F.; ISHIKAWA, G.; CARVALHO; H. A.; LIMA, I. A.; DONIZETTI, J. L.; TRENTIN, M. G.; RASOTO, V. I - **Gestão financeira: enfoque em inovação**, Aymaré Educação, Curitiba, 2012.

RIBEIRO, H.J.; DE MORAES, M. C. C.; VIEIRA. R. de A.; DE CARVALHO, V. S. **Precificação e Lucratividade**. Ed. XIV: Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC, 2007.

SANTOS, D. **Gestão de Estoque**, Assis, FEMA Fundação Educacional do Município de Assis, 2013.

SHIMOYAMA, C. ZELA, D. **Administração de Marketing**, 2013.

SILLA, F. L. **Fluxo de Caixa: Instrumento de Planejamento, Análise e Controle**. Fundação Educacional do Município de Assis: Fema Assis, 2010.

SILVA, R. **Teorias da Administração**, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.

SOARES, Thiago Coelho. **Finanças e Precificação: livro digital**. 1ª ed. Universidade do Sul de Santa Catarina, 2012.

SOUZA NETO, R. **Princípio da Entidade e a Empresa Familiar**. Revista da Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, n.1, 1999.

SOUZA. R, **Administração Financeira** 1ª ed. Editora Áudio Ltda, São Paulo, 2011.

STUKART, H. L. **Lucro: Através da Administração de Material (AM)** - São Paulo: Nobel, 2006.

TOLEDO, J. R. F.; OLIVEIRA, E. L.; SPESSATTO, G. **Fluxo de Caixa Como Instrumento de Controle Gerencial para Tomadas de Decisão: Um Estudo Realizado em Microempresas**, Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.15, n.2, 2010.

VAGO, F. **A importância do Gerenciamento de Estoque por meio da Ferramenta Curva ABC**. Revista Sociais e Humanas UFSM, Rio Grande do Sul, 2013.

VITAL. J, **Administração Financeira I**, 3ª ed. Departamento de Ciências da Administração – UFSC, Florianópolis, 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Tabela de Exemplo de Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA					
DATA	DESCRIÇÃO	Nº NF	ENTRADAS	SAÍDAS	OBS
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3130	R\$ 347.85		Pix
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3131	R\$ 116.60		Dinheiro
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3132	R\$ 107.50		Cartão/Débito
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3133	R\$ 74.20		Cartão/Débito
10/1/2022	Saldo Diário (Manutenção Freezer)			R\$ 103.55	
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3134	R\$ 23.00		Cartão/Débito
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3135	R\$ 65.60		Dinheiro
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3136	R\$ 357.70		Pix
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3137	R\$ 109.25		Pix
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3138	R\$ 66.60		Cartão/Débito
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3139	R\$ 137.30		Dinheiro
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3140	R\$ 125.50		Cartão/Crédito
10/1/2022	Saldo Diário (Manutenção Lâmpada)			R\$ 50.00	
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3141	R\$ 167.10		Cartão/Débito
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3142	R\$ 137.00		Dinheiro
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3143	R\$ 45.95		Dinheiro
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3144	R\$ 309.30		Pix
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3145	R\$ 129.45		Cartão/Crédito
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3146	R\$ 43.40		Cartão/Débito
10/1/2022	Saldo Diário (Notas Fiscais)	3147	R\$ 119.60		Pix
TOTAL DE GANHOS:			R\$ 2,482.90		
TOTAL DE GASTOS:				R\$ 153.55	
SALDO ATUAL DO CAIXA:				R\$ 2,329.35	

APÊNDICA B – Tabela de Exemplo de Vendas a Prazo

CONTROLE DE PAGAMENTOS A PRAZO					
NOME DO CLIENTE/CONTATO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DATA DA COMPRA	DATA PARA PAGAMENTO	VALOR A PAGAR	SITUAÇÃO
Dona Maria - (12) 1234-5678	1 kg de açúcar, 1kg de trigo	01/09/22	15/09/22	R\$ 10.00	Pago
José - (12) 12345678	2L de óleo	05/09/22	20/09/22	R\$ 14.00	Pago
Cleide - (12) 1234-5678	1 maionese Hens, 2kg de batata	10/09/22	25/09/22	R\$ 18.00	Pendente
Antonela - (12) 1234-5678	2 refrigerantes 2L. Antartica	20/09/22	05/09/22	R\$ 14.00	Pago
Antonio	1 caixa de Bis	30/09/22	15/10/22	R\$ 8.00	Pago

APÊNDICE C – Tabela de Separação de Despesas e Gastos

DESPESAS		GASTOS FIXOS	
Aluguel	R\$ 1.000,00	Combustível	R\$ 240,00
Conta de água	R\$ 100,00		
Conta de Energia	R\$ 800,00		
Internet	R\$ 120,00		
TOTAL	R\$ 2.020,00	TOTAL	R\$ 240,00

APÊNDICE D – Tabela de Exemplo de Custeio por Absorção

MÉTODO DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO						
PRODUTOS	CUSTO DE AQUISIÇÃO	DESPESAS	GASTOS FIXOS	MARGEM DE LUCRO		PREÇO DE VENDA
Bolacha Trakinas	R\$ 2,17	3%	3%	20%		R\$ 2,93
Salgadinho Fofura	R\$ 1,26	2%	2%	20%		R\$ 2,31
Bolacha Bono	R\$ 2,79	2%	2%	20%		R\$ 3,67
Biscoito Marilan	R\$ 4,79	1%	1%	20%		R\$ 6,14
Pipoca Yoki	R\$ 3,19	4%	4%	20%		R\$ 4,43
Caixa de Bombom	R\$ 9,59	4%	4%	20%		R\$ 12,95
Salgadinho Torcida	R\$ 1,75	1%	1%	20%		R\$ 2,24
Bolacha Passatempo	R\$ 1,99	2%	2%	20%		R\$ 2,61
Biscoito Viscondi	R\$ 2,69	1%	1%	20%		R\$ 3,45
Suco Tang	R\$ 1,25	6%	6%	20%		R\$ 1,64
Batata Palha	R\$ 7,00	5%	5%	20%		R\$ 10,00
Bisnaguinha	R\$ 6,50	3%	3%	20%		R\$ 4,72
Chá Leão	R\$ 3,50	2%	2%	20%		R\$ 4,60
Leite Condensado	R\$ 5,81	4%	4%	20%		R\$ 8,06
Achocolatado Toddy	R\$ 6,98	5%	5%	20%		R\$ 9,97
Achocolatado Nescau	R\$ 8,79	4%	4%	20%		R\$ 12,20
Refrigerante Coca Cola	R\$ 8,26	8%	8%	20%		R\$ 12,90
Água	R\$ 1,68	5%	5%	20%		R\$ 2,40
Biscoito de polvilho	R\$ 3,19	2%	2%	20%		R\$ 4,19
Creme de Leite	R\$ 3,21	5%	5%	20%		R\$ 4,58
Sorvete	R\$ 10,50	3%	3%	20%		R\$ 14,18
Leite	R\$ 5,04	3%	3%	20%		R\$ 6,81
Barra de Chocolate	R\$ 4,67	3%	3%	20%		R\$ 6,31
Gelatina	R\$ 0,92	4%	4%	20%		R\$ 1,27
Pizza	R\$ 17,20	2%	2%	20%		R\$ 22,63
Hamburguer	R\$ 10,00	10%	10%	20%		R\$ 16,66
Pão de Forma	R\$ 5,09	5%	5%	20%		R\$ 7,27
Bolos	R\$ 3,69	4%	4%	20%		R\$ 5,12

APÊNDICE E – Tabela de Exemplo da Curva ABC

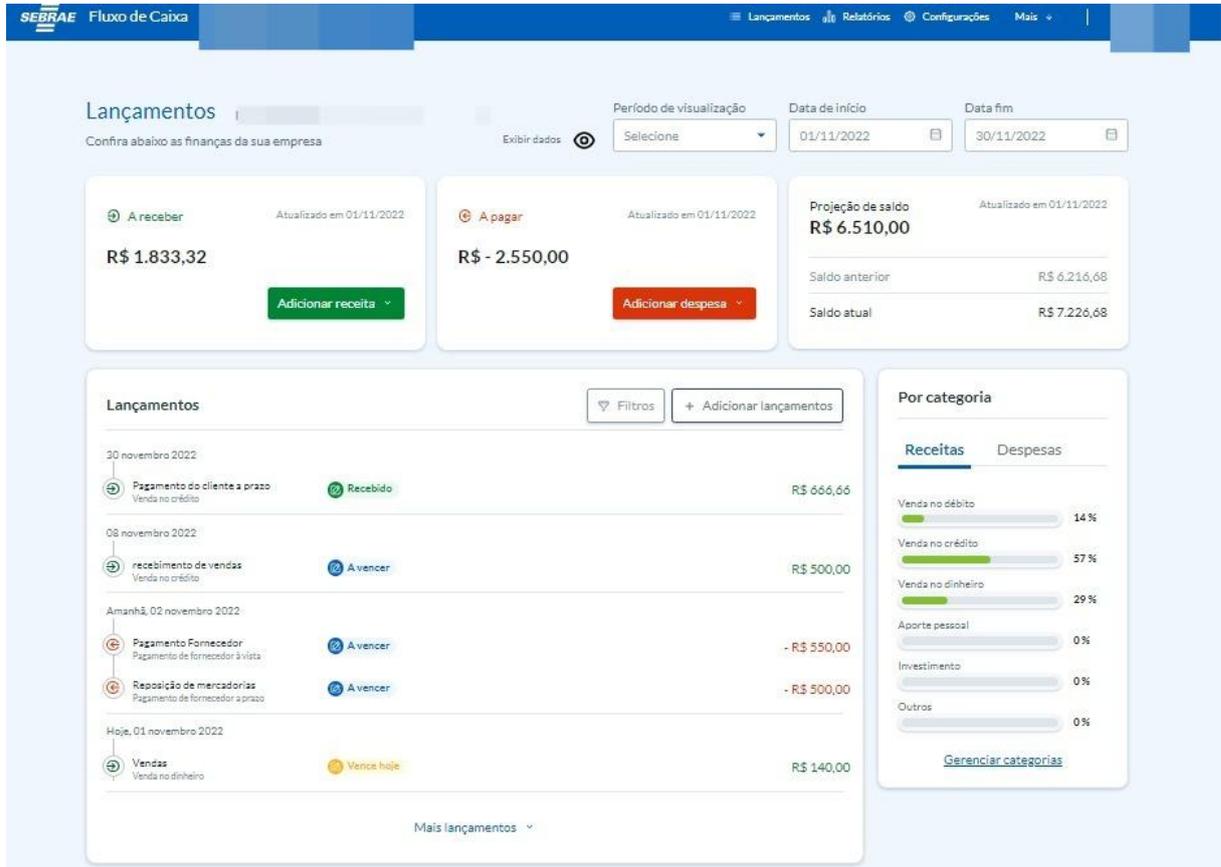
PRODUTOS	Itens Vendidos	Valor unitario (R\$)	Valor total (R\$)	Participação nas vendas por produto (%)	Classificação
Trakinas	6	R\$ 4.00	R\$ 24.00	15%	B
Salgadinho Fofura	4	R\$ 3.50	R\$ 14.00	15%	B
Bolacha Bono	4	R\$ 4.00	R\$ 16.00	15%	B
Biscoito Marilan	2	R\$ 4.00	R\$ 8.00	5%	C
Pipoca Yoki	7	R\$ 5.00	R\$ 35.00	80%	A
Caixa de Bombom(Garoto)	8	R\$ 12.00	R\$ 88.00	80%	A
Salgadinho Torcida	2	R\$ 3.00	R\$ 6.00	5%	C
Bolacha Passatempo	3	R\$ 3.50	R\$ 10.50	5%	C
Biscoito Visconti	2	R\$ 4.00	R\$ 8.00	5%	C
Suco Tang	12	R\$ 1.10	R\$ 13.20	15%	B
Batata Palha	9	R\$ 7.00	R\$ 63.00	80%	A
Bisnaguinha	6	R\$ 7.00	R\$ 39.00	80%	A
Chá Leao	4	R\$ 3.50	R\$ 14.00	15%	B
Leite Condensado	8	R\$ 8.00	R\$ 64.00	80%	A
Toddy	9	R\$ 7.00	R\$ 63.00	80%	A
Coca Cola	15	R\$ 10.00	R\$ 135.00	80%	A
Nescau	7	R\$ 8.00	R\$ 56.00	80%	A
Agua	10	R\$ 2.50	R\$ 25.00	15%	B
Bicoito de povilho	4	R\$ 4.50	R\$ 18.00	15%	B
Creme de leite	9	R\$ 3.50	R\$ 31.50	80%	A

APÊNDICE F- Tabela exemplo da Curva ABC - Top 3

	PRODUTOS	Itens Vendidos	Valor unitario (custo) (R\$)	Valor total (R\$)	Valor de venda	Faturamento (lucro)	Participação nas vendas por produto (%)	Classificação
	Pipoca Yoki (micro-ondas) - 150g	7	R\$ 3.09	R\$ 21.63	R\$ 5.00	R\$ 1.91	80%	A
	Caixa de Bombom (Garoto) - 250g	8	R\$ 9.45	R\$ 75.60	R\$ 12.00	R\$ 2.55	80%	A
	Batata Palha (Kikkokant) - 100g	9	R\$ 2.59	R\$ 23.31	R\$ 7.00	R\$ 4.41	80%	A
TOP 1	Bisnaguinha (Kim) - 300g	6	R\$ 5.78	R\$ 34.68	R\$ 7.00	R\$ 1.22	80%	A
	Leite Condensado (Italac) - 395g	8	R\$ 5.69	R\$ 45.52	R\$ 8.00	R\$ 2.31	80%	A
	Toddy - 200g	9	R\$ 5.29	R\$ 47.61	R\$ 7.00	R\$ 1.71	80%	A
	Coca Cola - 2l	15	R\$ 7.48	R\$ 112.20	R\$ 10.00	R\$ 2.52	80%	A
	Nescau - 200g	7	R\$ 5.19	R\$ 36.33	R\$ 8.00	R\$ 2.81	80%	A
	Creme de leite - 200g	9	R\$ 3.09	R\$ 27.81	R\$ 5.00	R\$ 1.91	80%	A
	PRODUTOS	Itens Vendidos	Valor unitario (custo) (R\$)	Valor total (R\$)	Valor de venda	Faturamento (lucro)	Participação nas vendas por produto (%)	Classificação
	Trakinas	6	R\$2.17	R\$13.02	R\$ 4.00	R\$1.83	15%	B
	Salgadinho Fofura	4	R\$1.26	R\$ 5.04	R\$ 3.50	R\$ 2.24	15%	B
TOP 2	Bolacha Bono	4	R\$2.79	R\$ 11.16	R\$ 4.00	R\$ 1.21	15%	B
	Suco Tang	12	R\$ 1.25	R\$ 15.00	R\$ 1.75	R\$ 0.50	15%	B
	Chá Leao	4	R\$ 3.50	R\$ 14.00	R\$ 4.90	R\$ 1.40	15%	B
	Agua	10	R\$ 1.68	R\$ 16.80	R\$ 2.50	R\$ 0.82	15%	B
	Biscoito de povilho	4	R\$ 3.19	R\$ 12.76	R\$ 4.50	R\$ 1.31	15%	B
	PRODUTOS	Itens Vendidos	Valor unitario (custo) (R\$)	Valor total (R\$)	Valor de venda	Faturamento (lucro)	Participação nas vendas por produto (%)	Classificação
	Biscoito Marilan	2	R\$ 4.79	R\$ 9.58	R\$ 6.70	R\$ 1.91	5%	C
TOP 3	Salgadinho Torcida	2	R\$ 1.75	R\$ 3.50	R\$ 2.45	R\$ 0.70	5%	C
	Bolacha Passatempo	3	R\$ 1.99	R\$ 5.97	R\$ 2.78	R\$ 0.79	5%	C
	Biscoito Visconti	2	R\$ 2.69	R\$ 5.38	R\$ 3.76	R\$ 1.07	5%	C

ANEXOS

ANEXO A – Representação do Software “Acompanha-ME” na página de Lançamentos.



ANEXO B – Representação do Software Acompanha-ME na página de relatórios.

The screenshot displays the SEBRAE Fluxo de Caixa software interface. At the top, there is a navigation bar with the SEBRAE logo and the title 'Fluxo de Caixa'. Below this, a 'Relatórios' section allows users to select a report type (Diário, Extrato, Fluxo de caixa) and specify the reporting period (Mês atual), start date (01/11/2022), and end date (30/11/2022). The main report, titled 'Fluxo de caixa', is presented as a table with columns for dates from 01/Nov to 07/Nov. The table lists various categories of transactions, including 'Receitas' (Revenues) and 'Despesas' (Expenses), with their respective values for each day. A 'Saldo total' row shows the cumulative balance. Below the main table, a 'Consolidado' section provides a summary of the period's performance, including 'Saldo anterior', 'Total de receitas no período', 'Total de despesas no período', 'Saldo do período', and 'Saldo final'.

Fluxo de caixa	01/Nov	02/Nov	03/Nov	04/Nov	05/Nov	06/Nov	07/Nov
Receitas	1.010,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Venda no dinheiro	340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Venda no débito	120,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Venda no crédito	550,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas	0,00	-1.050,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Pagamento de fornecedor ...	0,00	-500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Pagamento de fornecedor ...	0,00	-550,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo do período	1.010,00	-1.050,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo total	7.226,68	6.176,68	6.176,68	6.176,68	6.176,68	6.176,68	6.176,68

Consolidado	
Saldo anterior	R\$ 6.216,68
Total de receitas no período	R\$ 2.176,66
Total de despesas no período	- R\$ 1.050,00
Saldo do período	R\$ 1.126,66
Saldo final	R\$ 7.343,34

ANEXO C – Representação do Curso Fornecido pelo SEBRAE do Fluxo de Caixa.

[Página Inicial](#) > [Cursos Online](#) > [Curso](#)

FINANÇAS

Fluxo de caixa: microempreendedor individual



FORMATO **DURAÇÃO**
Online 3 horas

PRAZO PARA CONCLUSÃO
15 dias

A QUEM SE DESTINA
Microempreendedor individual

CERTIFICADO DIGITAL
Certificado digital com verificação de autenticidade 100% gratuito. Ao concluir o curso, basta acessar sua área

Objetivo

Se você é MEI e está precisando controlar o seu fluxo de caixa, aprenda neste curso como administrar corretamente as entradas e saídas da sua empresa.

Apresentação

