

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

Ana Luiza Rodrigues do Nascimento

Ana Paula Luz Araújo do Sacramento

Eduarda Costa de Campos

Francelyne Rosa de Carvalho

Thalia Aparecida Costa dos Santos

APLICAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA NO
HOTEL CENTRAL

GUARATINGUETÁ-SP

2023

Ana Luiza Rodrigues do Nascimento

Ana Paula Luz Araujo do Sacramento

Eduarda Costa de Campos

Francelyne Rosa de Carvalho

Thalia Aparecida Costa dos Santos

**APLICAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA NA EMPRESA HOTEL
CENTRAL**

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

GUARATINGUETÁ-SP

2023

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso retrata os estudos realizados pelo grupo acerca da pesquisa de campo realizada na empresa Hotel Central com o intuito de elencar problemas que afetam de forma relevante a saúde da organização, além de praticar os conhecimentos técnicos adquiridos durante o curso de Administração. No primeiro capítulo, é apresentada a história da evolução da administração no mundo e no Brasil, sendo abordado uma gama de conceitos, teorias e diversas áreas dentro da ciência da administração. Nesse contexto, autores renomados como Chiavenato, Drucker, Fayol, Maximiano e Taylor são consultados para fornecer um enquadramento sólido para o tema abordado. Avançando para o segundo capítulo, são descritas as pesquisas realizadas pelo grupo no Hotel Central, que serviram como uma base substancial para a identificação de questões gerenciais prementes dentro da organização. Durante esse processo, foram observados déficits significativos no âmbito financeiro, tais como o desconhecimento da relação entre o caixa e o lucro, a má gestão de recursos financeiros, bem como problemas associados a empréstimos e dívidas. Todos estes referem-se ao problema central que é a inexistência de uma Gestão Financeira, o que impacta negativamente no desempenho e desenvolvimento da empresa. No terceiro capítulo, a abordagem se concentra na proposição de soluções destinadas a aprimorar a situação da empresa. Sendo adotada uma variedade de ferramentas, incluindo a análise de Fluxo de Caixa, a implementação do sistema Enterprise Resource Planning (ERP), a criação de planilhas de custos fixos e variáveis, a elaboração de um sistema orçamentário sólido, o refinamento da gestão de compras e a introdução do pró-labore. Todos esses elementos são destinados a otimizar a gestão financeira do Hotel Central. O resultado dessa análise e das soluções propostas revela que, atualmente, a empresa não está explorando plenamente seu potencial. No entanto, se mantém a crença de que as soluções desenvolvidas podem elevar significativamente a organização, tornando-a mais proeminente e admirada em seu setor de atuação.

Palavras-Chave: **Financeira. Gestão. Caixa. Eficácia.**

ABSTRACT

The present undergraduate thesis depicts the studies conducted by the group regarding the field research carried out at Hotel Central with the aim of identifying problems that significantly affect the organization's health, as well as applying the technical knowledge acquired during the Administration course. In the first chapter, the history of the evolution of management worldwide and in Brazil is presented, encompassing a range of concepts, theories, and various areas within the science of administration. In this context, renowned authors such as Chiavenato, Drucker, Fayol, Maximiano, and Taylor are consulted to provide a solid framework for the addressed theme. Advancing to the second chapter, the group describes the research conducted at Hotel Central, which served as a substantial basis for identifying pressing managerial issues within the organization. During this process, significant deficits in the financial scope were observed, such as a lack of understanding of the relationship between cash and profit, poor management of financial resources, as well as problems associated with loans and debts. All of these issues point to the central problem of the absence of Financial Management, negatively impacting the company's performance and development. In the third chapter, the focus shifts to proposing solutions aimed at improving the company's situation. A variety of tools are adopted, including Cash Flow analysis, the implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) system, the creation of fixed and variable cost spreadsheets, the development of a robust budgetary system, the refinement of procurement management, and the introduction of pro-labor. All these elements are intended to optimize the financial management of Hotel Central. The result of this analysis and the proposed solutions reveals that the company is currently not fully exploiting its potential. However, there is a belief that the developed solutions can significantly elevate the organization, making it more prominent and admired in its industry

Key-Words: **Financial. Management. Cash Flow. Efficiency.**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 ADMINISTRAÇÃO	9
1.1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO	9
1.2 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL	12
1.3 CONCEITOS DA ADMINISTRAÇÃO	15
1.4 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	17
1.4.1 Teoria Científica.....	17
1.4.2 Teoria Clássica	18
1.4.3 Teoria das Relações Humanas	19
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	20
1.4.5 Teoria Comportamental	21
1.4.6 Teoria Neoclássica	22
1.4.7 Teoria Estruturalista.....	24
1.4.8 Teoria dos Sistemas.....	25
1.5 ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO	26
1.5.1 Gestão dos Recursos Humanos	26
1.5.2 Gestão de Marketing.....	27
1.5.3 Logística	28
1.5.4 Gestão do Planejamento Estratégico	28
1.5.5 Controle da Produção.....	30
1.5.6 Gestão de Informação	31
1.5.7 Gestão Financeira	32
2 SITUAÇÃO PROBLEMA	34
2.1 DESCRIÇÃO DO MUNICÍPIO	34

2.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	35
2.3 DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS	37
3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	45
3.1 RESULTADOS ESPERADOS	54
CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
ANEXOS.....	63
ANEXO A – Exemplo fluxo caixa	63
ANEXO B – Exemplo fluxo caixa pela ferramenta Bling	64
ANEXO C – Exemplo de Sistema ERP Bling para gestão de estoque	65
ANEXO D – Exemplo de planilha de gastos mensais.....	66
ANEXO E – Planilha de custos fixos e custos variáveis.....	67

INTRODUÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso em Administração tem como objetivo abordar uma pesquisa realizada pelo grupo na empresa Hotel Central, localizado no centro histórico da cidade de Aparecida, São Paulo. Inicialmente, serão discutidos os conceitos e a história global da Administração, assim como as principais teorias administrativas. Posteriormente, serão apresentadas as problemáticas encontradas nessa entidade empresarial devido à falta de gestão financeira, seguidas das propostas de solução que poderão ser aplicadas pelo proprietário. Além disso, serão destacadas as consequências positivas que uma gestão financeira eficiente pode trazer para a organização.

No primeiro capítulo, será abordada a evolução histórica da Administração, desde os seus primórdios até o seu desenvolvimento no Brasil, incluindo o cenário atual. Em seguida, serão descritos os conceitos de Administração propostos por três autores selecionados pelo grupo. Posteriormente, será apresentada outras teorias da Administração em ordem cronológica, abrangendo a Teoria Científica, Clássica, das Relações Humanas, Burocracia, Comportamental, Neoclássica, Estruturalista e dos Sistemas. No desfecho deste capítulo, serão apontadas sete áreas administrativas, destacando a última como a principal para o desenvolvimento deste trabalho.

No segundo capítulo, serão abordadas as principais informações relacionadas a empresa. Isso engloba detalhes como a localização da organização, seu tipo de comércio, público-alvo entre outros fatores que têm influência na empresa. Ademais, será explicado os desafios relacionados à gestão da empresa Hotel Central. Relacionando assim, os desafios encontrados na Gestão Financeira, que envolvem a ausência de processos administrativos adequados. Isso resulta em consequências negativas no crescimento da empresa, dificultando o progresso e a criação de novas estratégias para o negócio.

Já no terceiro capítulo sucederá a apresentação das propostas de solução para os problemas e questões manifestados no capítulo anterior, a fim de realizar instruções à organização em relação a sua área financeira como um todo. Cada situação será minuciosamente analisada para possibilitar uma maior atenção as suas características, dando importância ao contexto que será introduzido, assim será realizada a identificação e caracterização dos meios que poderão ser utilizados,

avaliando suas delimitações de acordo com as condições da organização, fazendo com que todos os métodos sejam viáveis para a implementação no cotidiano da empresa.

Após os capítulos sobre o desenvolvimento do trabalho, será apresentada a conclusão que irá destacar principalmente como a Gestão Financeira será benéfica para a organização e como ela trará benefícios e resolução dos principais problemas do hotel, através da aplicação corretamente das propostas de solução analisadas, estudadas e sugeridas pelo grupo a partir da análise sobre a empresa. Será demonstrada a importância desse trabalho para o auxílio de melhorias, pois os problemas abordados pela mesma poderão trazer diversos malefícios, mais do que as consequências já conhecidas, se não houver o gerenciamento correto da área financeira.

Os principais autores a serem utilizados neste Trabalho de Conclusão de Curso serão CHIAVENATO (2014 e 2015), MAXIMIANO (2002) e DRUCKER (1995), que irão subsidiar as principais ideias e conceitos.

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

A Administração é uma área de conhecimento que busca aprimorar a gestão de recursos e pessoas, por meio de técnicas e ferramentas específicas. Seu surgimento remonta à antiguidade, em que já se observava a necessidade de gerenciar os recursos disponíveis para alcançar objetivos comuns. Com o passar do tempo e o desenvolvimento das sociedades humanas, a Administração se tornou cada vez mais importante, ganhando destaque como ciência na modernidade. Nas sociedades humanas primitivas, a Administração se concentrava principalmente na gestão de recursos naturais, como água, comida e abrigo.

No entanto, foi na Suméria, há mais de cinco mil anos, que a Administração se tornou uma prática mais organizada e estruturada. A Administração tinha como foco principal a gestão dos recursos naturais e a organização da produção agrícola. Os líderes locais eram responsáveis por supervisionar os agricultores e artesãos, recebendo poderes políticos e econômicos para gerenciar o trabalho e os recursos disponíveis na região. Essa gestão eficiente permitiu que a Suméria se tornasse uma das civilizações mais avançadas da época. Além disso, os líderes sumérios também foram responsáveis por manter registros e documentos escritos, uma prática que permitiu o desenvolvimento da escrita cuneiforme, considerada uma das primeiras formas de escrita da história. Através desses registros, era possível manter um controle detalhado das transações comerciais, dos impostos e dos recursos disponíveis, permitindo uma gestão mais eficiente das atividades econômicas e sociais da região.

A influência dos filósofos na história da administração é um tema muito importante no campo dos estudos de administração. Ao longo dos séculos, muitos filósofos integraram suas ideias nas teorias da administração, o que mostra a importância do pensamento filosófico no desenvolvimento desse campo. Platão, Immanuel Kant, Aristóteles e Adam Smith destacam-se entre os filósofos que influenciaram significativamente a administração.

Por exemplo, Platão recomendou a importância da divisão do trabalho e da especialização na sociedade, ideias que foram incluídas nas teorias de administração científica de Taylor. Immanuel Kant introduziu o conceito de ética na tomada de

decisões gerenciais, que se tornou fundamental no desenvolvimento da teoria humanista da administração. Aristóteles, por outro lado, defendia que o governo deveria ser baseado na razão e na justiça, ideias que influenciaram a teoria da administração pública. Por fim, um dos principais filósofos do Iluminismo, Adam Smith, contribuiu para o desenvolvimento da teoria clássica da administração ao defender a importância da divisão do trabalho e da especialização e a necessidade de maximizar a eficiência e a produtividade organizacional.

Os filósofos têm exercido uma influência significativa na história da administração, fornecendo insights e fundamentos teóricos que moldaram a forma como entendemos e praticamos a gestão. Suas ideias sobre ética, liderança, organização e governança têm permeado os discursos e práticas administrativas, contribuindo para o desenvolvimento de abordagens mais humanas e eficazes na gestão das organizações. (JONES, 2023, p.123)

Durante a Idade Média, a Europa foi marcada pelo poder e influência da Igreja Católica, que exercia um controle significativo sobre a vida das pessoas, incluindo a organização e gestão de suas atividades econômicas. Uma das principais contribuições da igreja para a Administração foi a criação do sistema de contabilidade de dupla entrada, desenvolvido pelos monges beneditinos no século XIII. Esse sistema de contabilidade de dupla entrada foi um avanço significativo na administração, permitindo o registro e controle mais preciso das receitas e despesas, além de tornar mais transparentes as transações comerciais.

Além disso, a igreja também contribuiu para o desenvolvimento da teoria da organização, criando uma hierarquia bem definida, com papas, bispos, padres e outros cargos, cada um com suas funções específicas e responsabilidades. Essa hierarquia permitiu uma melhor organização da igreja e influenciou a teoria da organização nas empresas. A igreja também enfatizou a importância da ética e da moralidade na administração, influenciando o pensamento e as práticas dos administradores da época. A igreja incentivava os administradores a serem honestos e justos em suas transações comerciais, evitando a exploração e o lucro excessivo. Essa ênfase na ética e moralidade influenciou a teoria da administração até os dias atuais, com a ideia de que uma empresa deve ser ética em suas práticas comerciais e contribuir para a sociedade.

A Primeira Revolução Industrial foi um marco importante na história da Administração, pois foi nessa época que as fábricas começaram a adotar estruturas hierárquicas e padronizadas, além de se preocuparem com a eficiência e a

produtividade dos processos produtivos. Nesse período, surgiram diversos pensadores que influenciaram o desenvolvimento da teoria da administração, como Adam Smith, que defendeu a divisão do trabalho e a especialização das funções, e Charles Babbage, que propôs o uso de máquinas e sistemas de controle para aumentar a eficiência das fábricas.

O rápido e intenso fenômeno da maquinação das oficinas provocou fusões de pequenas oficinas, que passaram a integrar outras maiores e que, aos poucos, foram crescendo e se transformando em fábricas. O operário foi substituído pela máquina nas tarefas em que se podia automatizar e acelerar pela repetição. Com o aumento dos mercados, decorrente da redução de preços e popularização dos produtos, as fábricas passaram a exigir grandes contingentes humanos. (CHIAVENATO, 2014, p. 37)

Com o surgimento das fábricas e a introdução de novas tecnologias, como a máquina a vapor e a linha de produção, as empresas precisaram se adaptar a um novo modelo de gestão e organização. Surgiu a necessidade de gerenciar grandes quantidades de matérias-primas, produtos e pessoas, o que exigiu o desenvolvimento de técnicas de planejamento, controle e coordenação.

Com o aumento da produtividade e a necessidade de se ter uma mão de obra elevada, surge também a indispensabilidade de se administrar o trabalho realizado. “Da mesma forma que a produção em massa exige um número considerável de trabalhadores, exige, também, um número muito grande de administradores que planejem, organizem, coordenem, dirijam e controlem suas atividades.” (MOTTA, 1986, p. 60) Nesse contexto, surgiram pensadores que contribuíram para o desenvolvimento da teoria da administração, como Frederick Taylor e Henri Fayol. Taylor propôs a aplicação de métodos científicos para aumentar a eficiência do trabalho, enquanto Fayol defendeu a ideia de que a Administração era uma atividade que podia ser aprendida e ensinada, e propôs uma lista de funções gerenciais, como planejamento, organização, coordenação e controle.

De acordo com Drucker (1999, p.27), após a Segunda Guerra, a Administração não se resumia apenas a administração de empresas, mas sim engloba todos os empreendimentos humanos. A aplicação do ato de administrar se aplica a todas as instituições, tendo objetivo financeiro ou não, e a ideia cria forças graças a obrigação de administrar voluntários da Segunda Guerra ou levantar fundos para a mesma, já que as organizações militares tiveram que lidar com situações extremamente complexas, desde o gerenciamento de grandes contingentes de tropas

e equipamentos, até o fornecimento de suprimentos em locais remotos, com isso a administração tornou-se a nova função social mundial.

Ao longo da história, a Administração passou por diversas mudanças e evoluções. Somente no início do século XX, com o trabalho do engenheiro mecânico Frederick Taylor, é que a Administração começou a ser estudada como uma ciência e a se tornar mais humanizada. Taylor defendia a ideia de que a gestão administrativa deveria focar nos recursos humanos para alcançar resultados eficientes. Os princípios de Taylor foram baseados em estudos empíricos de tempo e movimento, que buscavam aumentar a eficiência do trabalho e reduzir os desperdícios. Ele também defendia a ideia de que os trabalhadores deveriam ser treinados para executar suas tarefas de forma mais eficiente e que a gestão deveria oferecer incentivos financeiros para aqueles que alcançassem as metas estabelecidas. Com seus estudos e teorias, Taylor influenciou profundamente o pensamento administrativo e a organização empresarial. Ele foi um dos precursores da administração científica, que propunha a aplicação de métodos científicos na gestão empresarial, e um dos primeiros a defender a ideia de que a gestão poderia ser ensinada e aprendida.

1.2 História da Administração no Brasil

Originalmente, durante o período colonial, a organização hereditária era a forma de Administração que Portugal usava para controlar o território do Brasil. Cada um era chefiado por um capitão donatário que detinha grande poder político, econômico e militar na região; porém, essa forma de administração se mostrou ineficaz e os dirigentes foram gradativamente absorvidos pela coroa. A partir de 1549 Tomé de Souza serviu como governador, implementando um sistema de vice-reino que concentrou o poder nas mãos do governador e do Conselho Ultramarino Português. O sistema permitia uma melhor organização e controle da colônia, mas também criava conflitos entre os governantes e as elites locais.

Durante o período da União Ibérica (1580-1640), o Brasil foi administrado diretamente pelos espanhóis, o que gerou profundas mudanças na organização política e administrativa, com a criação de um sistema de controle centralizado que abrangia todas as colônias. O sistema de administração tinha como propósito controlar a exploração de recursos disponíveis nas colônias. Com a Restauração

Portuguesa, em 1640, o Brasil voltou a ser governado pelos portugueses e a administração colonial passou a ser marcada pela política do pacto colonial, que restringia o comércio e a produção locais em benefício do mercado português.

No século XVIII, com a descoberta do ouro em Minas Gerais, o governo colonial entrou em uma nova fase com a implantação de novas instituições, como a intenção das mineradoras, e o desenvolvimento de uma burocracia voltada para a gestão da mineração e fiscalização do ouro. Este período também viu movimentos de resistência contra o domínio português, como a Inconfidência Mineira, que defendia a independência do Brasil.

Com a chegada da coroa portuguesa ao Brasil em 1808, o país entrou em uma nova fase do domínio colonial, marcada pela elevação do estado a Reino Unido de Portugal e Algarves e pela modernização da administração, com a constituição de novas empresas e a introdução de medidas de liberalização econômica. Em 1822, com a Proclamação da Independência do Brasil e o fim do domínio colonial, a história do país entrou em uma nova etapa marcada pela criação de novas estruturas políticas e administrativas, a instauração de uma república e a preparação de uma nova Constituição.

De 1822 a 1889, o Brasil passou por muitas mudanças administrativas no processo de criação e consolidação do Estado-nação. Após a declaração de independência em 1822, o país tornou-se uma monarquia constitucional, e a Constituição de 1824 lançou as bases para a organização política e administrativa do país. O poder executivo era exercido pelo imperador, nomeando ministros para ajudá-lo a administrar o país.

Durante o período imperial, a administração pública passou por diversas reformas no esforço de modernizar e centralizar a administração do estado. Em 1831, a emenda constitucional de 1824 criou legislaturas provinciais responsáveis por fazer leis e regulamentos em cada província. Em 1850, o Departamento de Agricultura, Comércio e Obras foi criado para coordenar as políticas nessas partes do país. No entanto, a administração imperial também enfrentou desafios, como a questão da escravidão e as tensões entre os interesses das elites locais e o governo central. A Guerra do Paraguai (1864 -1870) também teve impacto na administração pública, exigindo a mobilização de recursos e a criação de novas estruturas administrativas para atender às demandas do conflito.

Em 1888, a Lei Áurea aboliu a escravidão no Brasil, o que teve impacto direto na administração pública, exigindo o desenvolvimento de políticas públicas para integrar os antigos escravos à sociedade. No mesmo ano estourou a crise da monarquia, e as elites republicanas e militares ficaram descontentes com a administração do imperador Pedro II. A Proclamação da República em 1889 marcou o fim da monarquia e o início de um novo período na história do país. Com a criação de novas instituições e a redação de uma nova constituição, novas reformas estão ocorrendo na administração pública. O país é governado por um presidente eleito democraticamente, que tem mais poder executivo do que o imperador. A administração pública torna-se mais centralizada e burocrática e busca garantir a integração e o desenvolvimento do país.

Desde a Proclamação da República em 1889, a Administração do Brasil passou por diversas mudanças e reformas em decorrência das transformações políticas, sociais e econômicas do país. No período inicial da república, a administração pública tentou criar ordem e estabilidade política, consolidar o novo regime e lidar com as tensões sociais e políticas que surgiram da transição do regime monárquico para o regime republicano. Novas instituições como o Ministério da Justiça e a Polícia Federal foram criadas e reformas administrativas foram implementadas para tornar a administração mais eficiente e transparente.

Durante o século XX, a administração pública brasileira passou por diversas reformas e mudanças em sua estrutura e organização. Na década de 1930, o governo de Getúlio Vargas implementou uma série de iniciativas para modernizar a administração pública, como as licitações para lançar o serviço público. Durante a ditadura militar (1964-1985), a administração pública foi centralizada e fortemente controlada, foram criados órgãos de segurança e controle político. No entanto, também houve avanços na administração pública, como a criação do Programa Nacional de Desburocratização (PNB) e a criação de um sistema de planejamento governamental.

O controle da ditadura militar pode ser entendido a partir da ideia de que "A administração pública foi permeada por uma lógica autoritária e centralizadora, que buscava controlar e reprimir a sociedade civil e limitar a participação popular nas decisões políticas e administrativas." (OLIVEIRA, 1997, p.65)

Nas décadas de 1980 e 1990, várias reformas foram feitas na administração pública do Brasil com o objetivo de modernizar e tornar a administração pública mais eficiente. Novos órgãos e instituições foram criados, como a Controladoria Geral da União (CGU) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), e foram implementadas iniciativas de descentralização e participação social, como a criação de conselhos de políticas públicas. Atualmente, a administração pública brasileira enfrenta desafios como a necessidade de modernização e eficiência, combater a corrupção e o excesso de burocracia, promover a transparência e a participação social e garantir a oferta de serviços públicos de qualidade a toda a população. Diversas iniciativas e políticas nacionais foram implementadas para enfrentar esses desafios, como a Lei de Acesso à Informação, o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) e a reforma administrativa em tramitação no Congresso Nacional.

1.3 Conceitos da Administração

O conceito da palavra Administração origina-se do latim, onde ad (direção e tendência) e minister (pessoas), intitula-se a ação de tarefas de comando dos assuntos de um determinado grupo. Em um século em que surgem diversas modificações extremas, tanto em relações econômicas, políticas e sociais, a indústria e agricultura estão em constante evolução na produtividade, resultando assim em um aumento considerável na complexibilidade das organizações. Apenas no final do século XIX ocorreu uma necessidade maior de aprofundar os conhecimentos existentes nas organizações empresariais, a fim de melhorar seus resultados, em razão das suas dificuldades e sua crescente importância para a economia.

A Administração é uma atividade que envolve a coordenação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos para alcançar objetivos organizacionais específicos, em um ambiente de constante mudança e incerteza. (KANTER, 2011, p.73)

Entende-se, portanto, quando Kanter refere que a administração é a ciência dedicada ao estudo do planejamento, organização, gestão e controle dos recursos (humanos, financeiros, materiais ou tecnológicos) para atingir as metas e objetivos da organização. Aplicando princípios de gestão, as organizações podem aumentar a eficiência, eficácia e competitividade, bem como alcançar alto desempenho em suas

operações. A partir destas duas concepções tem-se que a Administração precisa ser tratada como uma área ampla e que pode propiciar resultados bastante positivos para as empresas (públicas e privadas). Além disso, Kanter acredita que a Administração deve considerar não apenas os interesses dos acionistas, mas também o bem-estar dos funcionários, clientes e da sociedade. Ao adotar uma abordagem holística e centrada nas pessoas, as organizações podem criar valor para todas as partes interessadas e contribuir para um mundo mais justo e sustentável.

A sabedoria de Peter Drucker ecoa ao afirmar que a administração transcende a gestão de um único sistema. Segundo ele, o verdadeiro propósito da administração é elevar a produtividade das forças produtivas e capacitar as pessoas. Essa perspectiva atemporal destaca a importância de impulsionar tanto a eficiência organizacional quanto o desenvolvimento pessoal. “O objetivo da administração é tornar as forças produtivas mais produtivas e as pessoas mais capazes.” (DRUCKER, 1954, p. 237).

Para Drucker, a gestão é uma disciplina que se concentra em maximizar a eficácia e a eficiência da organização por meio da gestão de recursos, processos e pessoas. Drucker enfatizou a importância da gestão estratégica na gestão administrativa e defendeu que as organizações devem estar sempre atentas às mudanças do ambiente externo e interno, e ajustar estratégias e operações de acordo com as necessidades do mercado e do negócio. Ele também enfatizou a importância da inovação e da criatividade na gestão, afirmando que as organizações devem sempre buscar novas formas de criar valor para clientes e stakeholders. Outra contribuição importante de Drucker para a Administração é sua abordagem para medir e controlar o desempenho. Defende o uso de métricas de desempenho e análise de dados para monitorar a eficácia e eficiência organizacional e identificar oportunidades de melhoria.

A assertiva de Maximiano ressalta a abrangência e a importância do ato de administrar. Neste contexto, a Administração emerge como uma disciplina que transcende meramente o gerenciamento de pessoas e recursos. Ela se revela como um poderoso meio para buscar resultados não somente para a organização, mas também para a sociedade como um todo. “Administrar é lidar com pessoas e recursos, e buscar resultados para a organização e para a sociedade.” (MAXIMIANO, 2000, p. 23).

Maximiano também enfatiza a importância da gestão de pessoas na administração, afirmando que os funcionários são o recurso mais importante da organização e devem ser geridos de forma eficaz para maximizar o desempenho organizacional. Além disso, Maximiano também destacou a importância da gestão por processos na gestão administrativa e acredita que as organizações devem ter processos eficientes e eficazes para garantir a qualidade dos produtos e serviços prestados. Maximiano acredita que a gestão deve ser um sistema voltado para resultados, baseado na análise de dados e na tomada de decisão baseada em evidências. Defende o uso de métricas de desempenho e análise de dados para monitorar a eficácia e eficiência organizacional e identificar oportunidades de melhoria. Em suma, para Antonio César Amaro Maximiano, a gestão executiva é uma disciplina que engloba a gestão estratégica, a gestão de pessoas, a gestão de processos, a inovação e a orientação para resultados, com o objetivo de maximizar a eficiência e a eficácia da organização.

Em síntese a administração é um campo amplo e diversificado que envolve uma série de processos que são fundamentais para a garantia de sobrevivência, eficácia e sucesso de qualquer organização. Sua evolução ao longo do tempo se deve em grande parte aos trabalhos e contribuições de diversos autores renomados. Entre eles, Peter Drucker, Idalberto Chiavenato Maximiano e Rosabeth Moss Kanter, em que, orientando por suas convicções se destacam por introduzir novas perspectivas e teorias, que hodiernamente continuam a influenciar o pensamento organizacional, os autores citados demonstram a amplitude da área de administração, e a importância de se manter atualizado diante das mudanças constantes no mercado. Tendo adesão e compreensão dos princípios e teorias da administração se torna possível criar organizações eficientes e preparadas para enfrentar as inovações e desafios do mundo moderno.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Teoria Científica

O Taylorismo conhecido como Administração Científica, foi embasado por Frederick Taylor, que foi um engenheiro mecânico norte americano, considerado atualmente pai da Administração Científica do trabalho, que motivou um número muito

grande de seguidores tendo como principal preocupação estabelecer os modos mais eficazes de realizar tarefas repetitivas nas organizações. A Teoria Científica tem destaque nos trabalhos, seu propósito inicial era eliminar qualquer forma de desperdício, amplificando a produtividade, assim adotando métodos e estratégias da engenharia industrial. De forma geral, esses pensadores defendiam que o salário do trabalhador deveria ser proporcional à sua produção.

Segundo Chiavenato (2011, p.172), a necessidade de facilitar as tarefas da organização acarretou com que Taylor pensasse sobre uma forma de otimizar essas tarefas, dando origem aos quatro princípios básicos da administração científica. A criação dos princípios aprimorou a eficiência e produtividade da empresa, sendo algo inesperado equivalente à época em questão, tendo em vista que esses assuntos não eram o foco do momento. O Princípio do Planejamento tem como base retirar o hábito de improvisação utilizada pelos operários no meio organizacional, adotando métodos cientificamente comprovados; Princípio de Preparo acredita que os operários deveriam ser selecionados e treinados de acordo com suas competências, acarretando no aumento e melhora da produção; Princípio do Controle fala sobre monitorar o trabalho para certificar que o métodos adotados estejam sendo seguidos; Princípios da Execução propõe separar atribuições e responsabilidades para que o desempenho do trabalho seja disciplinado.

Embora a Teoria Científica tenha sido de grande benefício, contribuindo para evolução das práticas de execução do trabalho racional, críticas surgiram visto que, os funcionários, mesmo que membros essenciais da organização fossem tratados como máquinas, sendo a humanização pouco valorizada, assim gerando um ambiente rígido. Porém, mesmo diante das discordâncias, foi reconhecido que seus criadores, referente aos seus conhecimentos proporcionados pela época e tempo de experiência, sempre visaram pela máxima eficiência da organização.

1.4.2 Teoria Clássica

No contexto da segunda fase da Revolução Industrial que acontece aproximadamente de 1870 a 1914, com novas máquinas de alto grau de especialização, a transição do vapor para a eletricidade e avanços no sistema de transportes e comunicações, aliando a novas formas de organização capitalista, gera

aceleradamente um crescimento e sem organização necessária. Com isto, em 1916, surge a necessidade de uma nova Teoria Administrativa, a Teoria Clássica da Administração, que observa a empresa como um todo e considera cada colaborador e setor de extrema importância para a organização.

Em sua obra *Administration Industrielle e Générale*, publicada em Paris em 1916, Fayol define o que é administrar: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar, e estabelece a importância da capacidade administrativa na hierarquia de funções: à medida que um indivíduo se eleva na escala hierárquica, ocorre um aumento na importância da capacidade administrativa, e diminui a importância da capacidade técnica. (BEJARANO et al, 2005, p. 06).

Henri Fayol traz uma proposta com seis funções básicas para toda organização que desempenham papéis específicos: Financeira; Técnica; Comercial; Contábil; de Segurança; e administrativa. A Função Administrativa é responsável por coordenar e integrar as demais áreas, visando sincronizar suas atividades e garantir que os recursos sejam utilizados de maneira adequada e alinhada.

Após o estabelecimento da Teoria, o fundador delineou diretrizes gerais para a resolução de problemas nas organizações. Nesse contexto, ele desenvolveu quatorze princípios abrangentes de Administração, que são: Divisão do trabalho; Autoridade e responsabilidade; Unidade de comando; Unidade de direção; Disciplina; Prevalência dos interesses gerais; Remuneração; Centralização; Cadeia escalar, Hierarquia; Ordem; Equidade; Estabilidade; Iniciativa e o Espírito de equipe.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas, ou Escola das Relações Humanas, é uma abordagem da Administração que surgiu na década de 1930, devido a Grande Depressão decorrente da Quebra da Bolsa de New York, como uma crítica às teorias anteriores, que se concentravam na eficiência e na racionalização do trabalho. O estudo enfatiza a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho e destaca a necessidade de se compreender as emoções e os comportamentos dos indivíduos para se alcançar uma maior produtividade e satisfação no trabalho.

Essa abordagem foi impulsionada principalmente pelos estudos realizados por Elton Mayo e sua equipe na Western Electric's Hawthorne Works. Eles descobriram que fatores psicológicos e sociais têm um impacto relevante na produtividade e no desempenho dos trabalhadores. Mayo redescobriu o conceito de Robert Owen, que

já havia proposto, um século antes, que a atenção e o cuidado com os trabalhadores resultavam em benefícios para a organização. A teoria das relações humanas enfatiza a importância de atender às necessidades sociais e emocionais dos trabalhadores, como reconhecimento, participação, segurança e relacionamentos interpessoais.

Ao enfatizar as necessidades sociais, o movimento das relações humanas avançou além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase exclusivamente como um problema de engenharia. Em certo sentido, Mayo redescobriu o conceito de Robert Owen, criado um século antes, de que uma verdadeira preocupação com os trabalhadores, aquelas "máquinas vitais", produzia dividendos. (STONER E FREEMAN, 1999, p.31)

Chiavenato (2004, p. 12), enfatizava a eficiência no trabalho em detrimento da cooperação. No entanto, críticas a essa abordagem, como a Teoria das Relações Humanas, destacaram a importância das relações interpessoais e do ambiente social no ambiente de trabalho. Embora a industrialização tenha trazido desafios e desigualdades, ela também permitiu avanços significativos em áreas como a tecnologia, a ciência e a medicina, demonstrando que o progresso material e tecnológico pode trazer benefícios para a sociedade como um todo. Esse crescimento acabou causando um desgaste no sentimento de cooperação espontânea na época uma vez que os métodos de trabalho visavam a eficiência.

Em diferentes tipos de organizações, a conciliação e harmonização entre a função econômica e a função social pode variar. Enquanto em algumas organizações sem fins lucrativos a dimensão social pode ser considerada mais importante, em outras organizações, como as empresas tradicionais, a dimensão econômica pode ser mais valorizada. O desafio das cooperativas em manter o equilíbrio entre as dimensões social e econômica reflete a importância de considerar ambos os aspectos para o sucesso da organização e para a satisfação dos seus membros e stakeholders.

1.4.4 Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia originou-se por volta de 1940, pelo sociólogo alemão Max Weber em pretexto pela fragilidade da Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas, sendo necessário um modelo de organização racional e amplo, capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas na organização. Com a necessidade de ampliar a percepção das dificuldades, desde o comportamento dos membros e administração da empresa, foi fundamental a existência de modelos organizacionais

mais bem definidos. Segundo Weber, a burocracia é a forma mais eficiente e racional de organização, capaz de garantir a padronização das tarefas e visão dos resultados.

A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas. (CHIAVENATO, 2014, p. 258)

A Teoria da Burocracia descreve a organização como uma companhia que necessita de hierarquia, regras e padronização, enfatizando a importância da especialização das tarefas, hierarquia clara e separação entre propriedade e gestão. Acredita que a autoridade concedida ao membro, deve ser baseada nas competências técnicas e na capacidade de realizar as tarefas da organização. Existe a distinção de três tipos de sociedade: a tradicional, como a sociedade medieval ou família; a carismática, referente aos grupos revolucionários ou partidos políticos; e a legal, racional ou burocrática, como nas grandes empresas ou no exército. Onde cada uma delas deve ser correspondida por um tipo de autoridade, que representa um poder estabelecido e oficializado, resultando em três tipos de autoridade legítima: Autoridade tradicional; Autoridade carismática; Autoridade legal ou burocrática.

Dessa forma, foi visto que Weber empenhou seus estudos para a criação de uma Teoria que suprisse as necessidades da organização, ocasionadas pela falta de padronização nas realizações das tarefas e liderança. Apesar de muito desacreditada a Burocracia trouxe grande aprendizado para empresa, ensinando a como se relacionar com seus funcionários para adquirir excelência em seus resultados, visto que os tratamentos são igualitários e as regras são de conhecimento geral, permitindo o aumento da eficiência dentro da organização.

1.4.5 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental se desenvolveu a partir de discordâncias sobre a Teoria das relações humanas em relação à teoria clássica. Trazendo uma nova percepção e novo enfoque dentro das teorias, adentrando a abordagem sobre o estudo da ciência do comportamento. Para explicar o comportamento organizacional e visualizar uma nova percepção sobre a motivação humana, a teoria se fundamenta nas necessidades humanas a partir de cinco níveis: necessidade fisiológicas; de segurança; sociais; de estima e auto-realização.

O primeiro registro da Teoria Comportamental foi nos Estados Unidos no ano de 1947, após o lançamento do livro Teoria Comportamental da Administração: o Comportamento da Administração no qual foram apresentadas novas ideias sobre o conceito, o tratamento da tomada de decisões e sobre os limites da racionalidade, seus autores são Maslow, Herzberg, McGregor e Likert cujos foram de grande destaque e importância para a Teoria, já que todos estavam preocupados com a eficiência, buscando novas variáveis como motivação, tensão e necessidade individuais para a resolução desses conflitos.

Para os behavioristas, o homem é um ser complexo e dotado de necessidades diferenciadas. Assim, o administrador necessita conhecer as necessidades humanas a fim de melhor compreender o comportamento humano, utilizando a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 47)

Sendo comparada com a Teoria Behaviorista porque se concentra principalmente em entender o comportamento humano dentro de uma instituição de trabalho, mantém sua ênfase às pessoas, pois abandona as normas prescritivas das anteriores, na Teoria Comportamental se procura dar mais explicação e descrição dentro do estudo do comportamento humano, a principal preocupação dessa teoria é explicar a influência do comportamento dentro das organizações, o homem passa a ser visto como ser que é portador de necessidades.

1.4.6 Teoria Neoclássica

A Teoria Neoclássica surgiu em meados da década de 1950, quando a Teoria da Administração sofreu grandes modificações com a chegada da telecomunicação e o período pós Segunda Guerra Mundial, havendo mudanças e transformações econômicas e sociais que acarretaram um grande desenvolvimento industrial no mundo todo, onde as organizações passaram por alterações significativas cujas tiveram influência do mundo organizacional. Nesse contexto, a Teoria Clássica precisou se adaptar ao cenário atual, passando por um período de reformulação onde se foi necessário fazer adequações que se adaptassem aos novos tempos, hábitos e costumes, sendo retomada a seus princípios tradicionais, porém, de uma forma mais simples e de fácil aplicabilidade cotidiana no organizacional.

Os autores neoclássicos abordaram como aspectos administrativos comuns às organizações: objetivos bem definidos; funções administrativas bem implantadas;

utilização de funcionários eficientes e eficazes. A abordagem da Teoria Neoclássica baseia-se primordialmente em identificar as funções do administrador, e sequencialmente, extrair os princípios essenciais da prática administrativa, havendo ênfase dela como meio de avaliar o desempenho das sociedades, pois em função dos resultados pretendidos e objetivos que as mesmas devem ser estruturadas, orientadas e dimensionadas. Os objetivos são os valores visados ou resultados almejados pelas organizações, esperando alcançá-los por meio de seu desempenho, se uma organização não houver definido claramente seus objetivos, não será possível avaliar os seus resultados ou a sua eficiência.

Segundo a teoria Neoclássica, a organização é vista como uma entidade racional e estruturada, onde a ênfase está na eficiência, na produtividade e no alcance dos objetivos. Os neoclássicos acreditam que as organizações devem ser gerenciadas de forma científica, utilizando princípios e técnicas de administração para maximizar o desempenho. Além disso, a teoria Neoclássica enfatiza a importância da autoridade e da hierarquia na organização, defendendo a divisão clara de responsabilidades e a delegação de autoridade aos subordinados. (SMITH, 2020, p.43).

Segundo Pereira (2004, p.37) os aspectos formais da organização são configurados por cargos, funções e relações hierárquicas, determinados pela própria organização, enquanto os aspectos informais são caracterizados pela inter-relação estabelecida pelas pessoas e não pelas organizações, constituindo-se em relações espontâneas e naturais que surgem a partir da formação de grupos e podem beneficiar as organizações, através da comunicação mais rápida.

Os criadores da Teoria Neoclássica defendiam princípios básicos no conceito de organização formal, como: divisão do trabalho; especialização; hierarquia e amplitude administrativa. A divisão do trabalho diz que para ser eficiente a produção deve ser baseada na divisão, sendo a maneira como um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem, mantendo a maior quantidade possível dentro de um padrão aceitável de qualidade; onde a hierarquia é a diversificação funcional dentro da organização, além de uma estrutura de funções especializadas, a organização precisa do uso da mesma para dirigir as operações dos níveis que estão subordinados; na especialização cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas; a amplitude administrativa se refere à quantidade de colaboradores que podem ser supervisionados por um mesmo líder dentro de determinada empresa, quando se é necessário estar bastante envolvido

com os subordinados a amplitude deve ser pequena, e quando não há necessidade de grande envolvimento ela deve ser grande.

1.4.7 Teoria Estruturalista

A origem da Teoria Estruturalista ocorreu por volta de 1950, como uma oposição à Teoria Tradicional e Teoria das Relações Humanas, sendo as mesmas incompatíveis entre si, surgindo a necessidade de diferentes pontos de vista. De acordo com os estruturalistas, as organizações são sistemas sociais complexos que envolvem não apenas a estrutura formal, mas também a estrutura informal. Sendo a estrutura formal representada por elementos evidentes, como a hierarquia, os departamentos, as regras e os procedimentos. Já a estrutura informal é composta pelos aspectos invisíveis da organização, como as normas, valores, crenças e relações informais entre os membros.

Na Teoria Estruturalista é essencial o relacionamento de todas as partes para construção do todo. Tendo como foco o estudo das organizações juntamente com seus colaboradores, para a transparência de seus conflitos dentro do ambiente organizacional. Ela se concentra na análise organizacional e sua influência sobre o comportamento humano nas organizações, busca promover a eficiência e a eficácia da empresa por meio da análise e aprimoramento da sua estrutura, bem como da adequação dos objetivos e às necessidades da organização e dos seus membros.

A teoria estruturalista procura compreender as organizações como sistemas complexos e interdependentes, cujo comportamento não pode ser explicado simplesmente pela soma das partes individuais. Ela enfatiza a importância das relações entre os elementos da organização e busca identificar padrões e regularidades que possam explicar seu funcionamento. (ROBBINS, 2005, p. 69).

Com a revolução do todo e não apenas a soma, a sociedade passa a depender do ramo e de diversas áreas administrativas, torna-se um avanço significativo em relação às teorias que a precedem, sendo assim a teoria destaca-se por sua flexibilidade e capacidade de adaptar-se ao ambiente mesmo em constante mudança. Os principais dilemas relacionados ao conflito são a tensão entre coordenação e comunicação; o embate entre disciplina burocrática e conhecimento profissional; o controle entre planejamento centralizado e iniciativa individual, reconhecendo então que os conflitos são formas de interações entre pessoas e a abordagem da Teoria traz a devida importância ao aspecto.

1.4.8 Teoria dos Sistemas

A Teoria de Sistemas se originou no ano de 1950 e teve como principal idealizador e fundador Karl Ludwig Von Bertalanffy, que iniciou seus estudos na Alemanha, na área da biologia. Essa Teoria é uma abordagem que denomina as organizações como sistemas complexos e correlativos, composto por diferentes partes que se relacionam e influenciam umas às outras. A partir disso, surgiram questionamentos em relação à Teoria Geral da Administração, inclusive seus estudos tiveram e ainda tem um grande domínio de forma direta e indireta em todas as outras escolas da administração. De acordo com os estudos a organização é um sistema vivo e aberto, que se encontra em contato interativo com as variáveis e fatores externos que estão no ambiente institucional, como proporcionou uma metodologia de inspeção das diversas partes que constitui o sistema social, sem perder a noção e a visão do todo.

Os sistemas apresentam características próprias. O aspecto mais importante do conceito de sistema é a ideia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo. O todo apresenta propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. É o que chamamos emergente sistêmico. (CHIAVENATO, 2014, p. 471)

Suas principais contribuições para a prática da Administração foram a maior facilidade no estabelecimento dos objetivos das organizações, isso se tornou um aspecto importante, podendo ser utilizado em outras áreas administrativas, tais como processos, cenários, e estratégias, também contribuiu com a análise estruturada da organização, de cada uma de suas partes e do ambiente organizacional, proporcionando uma visão abrangente da instituição e de seus assuntos burocráticos, assim facilitando para que o senso crítico e o conhecimento, sejam mais fortes e sustentáveis. A Teoria traz também o enfoque sistêmico, que considera diversos fatores que influenciam o desempenho, isso torna a gestão mais efetiva, com impacto em todas as interações e variáveis inclusas.

Essa teoria trouxe uma nova ferramenta para a administração, destacando-se que a partir do desenvolvimento dessa abordagem a análise ambiental a fazer parte também das questões externas, que até então não tinham sido incluídas pelas abordagens anteriores. “A ampliação da análise ambiental tem como efeito a avaliação da eficácia global, a eficácia global nesta perspectiva tem a mesma importância que a eficiência das partes”. (Maximiano 2004, p. 370)

Foram destacados dois pontos importantes para análise, são eles caracterizar a organização em termos de sua finalidade ou utilidade para o usuário e o conhecimento dos objetivos e resultados concluídos, torna-se importante conhecer quem definiu os objetivos. A Teoria de Sistema permitiu ampliar a visão gerencial para além do ambiente interior, assim possibilitou à ciência da administração ampliar o seu propósito de estudo ao desenvolver os aspectos da empresa.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é uma das principais responsabilidades das organizações, sendo uma área complexa, visto que se refere à relação com e de pessoas em uma organização. Como um campo que abrange desde a seleção e contratação de seus colaboradores, sendo essencial para o desenvolvimento de suas competências e habilidades, assim, por meio desses aspectos os gestores de RH buscam maximizar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, da empresa como um todo (ROBBINS, 2011, p. 301). Além disso, a gestão de RH é responsável por garantir o cumprimento das normas trabalhistas e previdenciárias, evitando conflitos e processos judiciais.

Para que a gestão de recursos humanos seja bem-sucedida, é necessário que a empresa tenha um planejamento estratégico claro e definido, que inclua a definição dos objetivos da organização. Além disso também é fundamental a valorização da diversidade, pois através de uma equipe composta por mentes diferentes a empresa pode ser beneficiada por ideias inovadoras e criativas, assim visando a aperfeiçoamento da comunicação interna, já que os gestores de RH devem atuar como mediadores entre os colaboradores e a empresa, estabelecendo canais de diálogo e promovendo a transparência nas decisões (FERREIRA, 2018, p. 21).

Sendo assim, a gestão de recursos humanos é um aspecto crítico para alcançar o sucesso empresarial. Por meio de uma abordagem estratégica, a gestão de RH deve buscar desenvolver políticas e práticas que garantam o aprimoramento de talentos, a qualidade de vida no trabalho e a comunicação interna eficaz, contribuindo para o alinhamento dos objetivos da organização com os interesses dos colaboradores, o que contribui para a motivação e engajamento no trabalho. Dessa forma, a empresa pode contar com equipes motivadas e alinhadas com os objetivos da organização.

1.5.2 Gestão de Marketing

O marketing abrange a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais, buscando supri-las de forma lucrativa. Ele pode ser compreendido como a busca por preferências individuais ou coletivas, atendendo aos costumes e relações para auxiliar as instituições a fornecerem seus produtos e serviços de maneira precisa. É considerada a combinação de arte e ciência na seleção de mercados-alvo e na captação, retenção e fidelização de clientes já que obtém um papel poderoso na Administração de uma empresa ao abranger vendas conectado à marca, cultura, objetivo, design, tonalidades, material, excelência, resistência, desempenho e tudo o que está relacionado às necessidades da sociedade consumidora.

No contexto do Marketing, a necessidade é entendida como a falta de um elemento essencial para o cotidiano dos indivíduos. Essas necessidades podem ser classificadas como primárias ou fisiológicas, como a fome ou o frio, e secundárias ou psicológicas, relacionadas a fatores sociais e afetivos. O papel fundamental de um profissional de marketing é identificar e compreender os tipos de necessidades de forma quantitativa e qualitativa, desenvolvendo produtos e serviços que estejam de acordo com as demandas do momento.

A importância da gestão de marketing está diretamente relacionada à capacidade das organizações de se adaptarem às mudanças do mercado, anteciparem-se às necessidades dos consumidores e se destacarem da concorrência. É por meio dessa gestão que as empresas podem identificar oportunidades, segmentar o mercado, definir o posicionamento da marca e criar estratégias inovadoras que impulsionem o crescimento e garantam a sustentabilidade no longo prazo. (SILVA, 2021, p.78).

Ao satisfazer as necessidades e desejos do público-alvo por meio de produtos e serviços, o Marketing se torna uma moeda de valor para a organização, que depende também dos quatro fatores variáveis conhecidos como os "4Ps": produto, preço, praça e promoção. Ao utilizar os 4Ps de maneira integrada e alinhada aos objetivos da empresa, o marketing busca criar valor para os clientes, diferenciar a marca no mercado, alcançar vantagem competitiva e impulsionar o sucesso do negócio como um todo. É uma abordagem estratégica que visa entender, atender e superar as expectativas dos consumidores, garantindo assim o crescimento e a sustentabilidade da organização.

Essa ampla abrangência do Marketing demonstra sua importância e poder dentro da Administração, permitindo que as empresas se conectem efetivamente com

seu público-alvo, influenciam seus comportamentos de consumo e alcancem seus objetivos de negócio.

1.5.3 Logística

A logística foi utilizada no passado como parte do setor estratégico nas guerras, os militares a aplicavam para o transporte e distribuição de suprimentos e equipamentos, como alimentos e armas, para as tropas que avançavam pelos campos inimigos. Com característica muito semelhante às atividades industriais, a logística militar passou para a área das organizações, e a partir de 1970 muitas empresas passaram a adotar os princípios da logística militar em suas operações, com a finalidade de reduzir custos e aumentar a eficiência, atuar no controle de custos, na produtividade e no controle de qualidade dos produtos acabados, exigindo assim uma Administração eficiente dos gestores relacionados aos cargos de logística.

Nos dias de hoje, com a evolução de sistemas o conceito de logística toma novas direções, a logística se tornou uma área estratégica muito importante para as empresas, que buscam reduzir seus custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de serviços, e o foco agora está na satisfação do consumidor.

A gestão logística desempenha um papel fundamental na eficiência e competitividade das empresas, pois envolve o planejamento, a implementação e o controle de todas as atividades relacionadas ao fluxo de materiais, informações e recursos, desde o fornecedor até o cliente final. A gestão logística busca otimizar os processos de suprimento, produção, armazenagem e distribuição, visando atender às necessidades dos clientes de forma eficaz, reduzir custos operacionais e melhorar a qualidade do serviço prestado. (GOMES, 2022, p.56)

A logística moderna utiliza técnicas avançadas de planejamento, gestão de estoques, transporte, armazenamento e distribuição, e gerência os processos desde a compra de matéria-prima até o produto. Como parte da cadeia de suprimentos a logística tem como compromisso de colocar as mercadorias ou os serviços certos, nos lugares, nos momentos corretos, e na condição desejada, ao menor custo possível, criando valor para os clientes e fornecedores da empresa.

1.5.4 Gestão do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Trata-se de um processo sistemático e contínuo

que envolve a definição de metas e objetivos, a análise do ambiente interno e externo, a formulação de estratégias e a implementação de ações para alcançar os resultados desejados. Segundo Kotler e Keller (2012, p.366), ele é essencial para avaliar os recursos disponíveis, identificar ameaças e oportunidades no mercado e definir metas para o crescimento sustentável da empresa.

O planejamento estratégico envolve uma visão ampla e de longo prazo, levando em consideração tanto fatores internos da organização, como suas capacidades, identificando seus pontos fracos e fortes, para relacionar ações que possam ser tomadas, sempre visando atingir seus objetivos de longo prazo, sendo essencial analisar também fatores externos, como o ambiente de negócios, concorrentes, as tendências do mercado e os aspectos socioeconômicos. Segundo Mintzberg et al. (2008, p.57), o planejamento estratégico deve ser flexível e adaptável às mudanças do mercado e dos objetivos da organização.

As etapas do planejamento estratégico geralmente incluem a análise do ambiente, a definição da visão, missão e valores da empresa, a formulação de objetivos estratégicos, a identificação de oportunidades e ameaças, a avaliação das forças e fraquezas internas, a elaboração de estratégias adequadas, a definição de planos de ação e a implementação, monitoramento e controle dessas ações.

A importância da gestão do planejamento estratégico está relacionada à capacidade das empresas de se adaptarem às mudanças do ambiente de negócios, identificarem novas oportunidades de crescimento e estabelecerem uma vantagem competitiva sustentável. Além disso, uma boa gestão do planejamento estratégico permite às empresas tomar decisões mais embasadas, alocar recursos de forma eficiente e monitorar constantemente o desempenho organizacional" (MARTINS, 2020 p.68).

Porém, é essencial que o planejamento estratégico não é um processo estático. As organizações devem estar preparadas para revisar e adaptar suas estratégias conforme as mudanças do ambiente de negócios e as necessidades do mercado. A flexibilidade e a capacidade de aprendizado contínuo são fundamentais para garantir a eficácia e a relevância do planejamento estratégico ao longo do tempo. Sendo necessário avaliar a efetividade da estratégia, identificar pontos de melhoria e fazer ajustes necessários.

1.5.5 Controle da Produção

O controle de produção é um processo essencial para a eficiência operacional de uma empresa. O autor Daniel Augusto Moreira, define o controle de produção como “O controle de produção é um processo essencial para a eficiência operacional de uma empresa, pois permite a gestão de todas as etapas de produção, desde o recebimento de matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente” (MOREIRA, 2011, p. 156).

O controle de produção pode ser dividido em três etapas: planejamento, execução e controle. O planejamento é a primeira etapa e consiste na definição dos objetivos de produção, da quantidade de recursos necessários e do tempo necessário para a execução do processo produtivo. A execução é a segunda etapa e consiste na aplicação do planejamento, na qual as atividades de produção são executadas de acordo com o que foi planejado. O controle é a terceira etapa e consiste na análise dos resultados obtidos na execução e no ajuste do processo produtivo para garantir a eficiência.

Para realizar o controle de produção de forma eficiente, é importante utilizar ferramentas como o software de gestão de produção, o diagrama de Gantt e a análise de valor agregado. O software de gestão de produção permite o acompanhamento em tempo real do processo produtivo, facilitando o controle e a tomada de decisões. O diagrama de Gantt é uma ferramenta gráfica que permite a visualização do cronograma de produção, facilitando a identificação de atividades críticas e a definição de prazos. A análise de valor agregado permite a avaliação do desempenho do processo produtivo em relação ao custo e ao prazo, identificando possíveis desvios e permitindo a tomada de medidas corretivas.

O controle de produção é um processo fundamental para a eficiência operacional de uma empresa. Para realizar o controle de produção de forma eficiente, é importante utilizar ferramentas como o software de gestão de produção, o diagrama de Gantt e a análise de valor agregado. Com a utilização dessas ferramentas, é possível garantir a eficiência do processo produtivo e aumentar a competitividade da empresa.

1.5.6 Gestão de Informações

A gestão de informações é um processo fundamental para o sucesso de uma empresa, pois permite a coleta, organização, análise e disseminação de informações relevantes para o negócio.

A gestão de informações pode ser dividida em três etapas: coleta, análise e disseminação. A coleta é a primeira etapa e consiste na obtenção de informações relevantes para o negócio, seja por meio de pesquisa de mercado, feedback de clientes, análise de dados internos ou outras fontes. A análise é a segunda etapa e consiste na organização e interpretação das informações coletadas, permitindo a identificação de tendências, oportunidades e desafios para o negócio. A disseminação é a terceira etapa e consiste na comunicação das informações analisadas para as pessoas relevantes dentro da empresa, permitindo a tomada de decisões mais informadas.

Para realizar a gestão de informações de forma eficiente, é importante utilizar ferramentas como o software de gestão de informações, a business intelligence e o data mining. O software de gestão de informações permite a coleta, organização e análise de informações em uma única plataforma, facilitando o acesso e a tomada de decisões. A business intelligence é uma ferramenta que permite a análise de dados em tempo real, permitindo a identificação de tendências e oportunidades de negócio. O data mining é uma técnica que permite a análise de grandes quantidades de dados para identificar padrões e relacionamentos, permitindo a identificação de novas oportunidades de negócio.

A gestão de informações permite às organizações obter uma visão abrangente do ambiente interno e externo, identificar tendências, avaliar o desempenho e direcionar as ações futuras. Além disso, a disseminação eficaz das informações dentro da organização promove a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a tomada de decisões mais assertivas em todos os níveis hierárquicos. (LAUDON, 2010, p. 24)

Sendo um processo essencial para o sucesso de uma empresa. Para realizar a gestão de informações de forma eficiente, é importante utilizar ferramentas como o software de gestão de informações, a business intelligence e o data mining. Com a utilização dessas ferramentas, é possível coletar, analisar e disseminar informações relevantes para o negócio, permitindo a tomada de decisões mais informadas e aumentando a competitividade da empresa.

1.5.7 Gestão Financeira

As origens da gestão financeira podem ser rastreadas até os primórdios da civilização, quando as primeiras formas de comércio e troca de bens surgiram. À medida que as sociedades se desenvolviam e se tornavam mais complexas, vieram as necessidades de gerenciar recursos financeiros de forma mais estruturada. No entanto, a gestão financeira como a conhecemos hoje começou a tomar forma no final do século XIX e início do século XX, qual crescimento das empresas e a crescente complexidade dos mercados financeiros exigiram abordagens mais avançadas para a administração de finanças, foi nessa época que algumas das teorias e práticas fundamentais da gestão financeira moderna começaram a emergir.

A gestão financeira, ou como pode ser também denominada administração financeira, consiste segundo Megliorini e Vallim (2018, p.5) no gerenciamento dos recursos financeiros da empresa, o que possibilita ao setor financeiro tomar decisões sobre onde conseguir recursos financeiros e aplicá-los visando os benefícios empresariais, sendo o processo de estabelecer políticas e procedimentos para controlar os gastos, obter previsão do fluxo de caixa e lucros, maximizar o uso de financiamentos e minimizar os riscos financeiros.

A geração permanente de lucro e caixa contribui para que uma empresa moderna cumpra suas funções sociais por meio de geração e pagamento de impostos, treinamento e remuneração adequada dos empregados, investimentos em melhoria ambiental etc. (HOJI, 2004, p. 21)

Na atual conjuntura econômica mundial, se é perceptível avanço e expansão da competitividade entre as organizações na disputa pelos mercados. Segundo Mendonça (2002), houve muitas transformações no âmbito organizacional devido a várias mutações da economia internacional, como, por exemplo, a elevação da concentração de capital, novas tecnologias e ferramentas de gestão, modificações nos hábitos de consumo e nas relações de trabalho, bem como maior inserção no país das redes mundiais de varejo.

A gestão financeira é uma das áreas mais importantes dentro de uma organização, pois tem como objetivo principal garantir a saúde financeira da empresa, além de maximizar os lucros e minimizar os custos. É por meio da gestão financeira que é possível identificar oportunidades de investimento, gerenciar o fluxo de caixa e tomar decisões estratégicas com base em dados financeiros precisos e confiáveis.

Uma boa gestão financeira é essencial para o sucesso de uma empresa, pois permite que os gestores tenham uma visão clara da situação financeira da organização, identificando pontos fortes e fracos e elaborando planos de ação para melhorar o desempenho financeiro. Além disso, a gestão financeira também é responsável por garantir o cumprimento das obrigações fiscais e regulatórias, evitando problemas legais e financeiros para a empresa.

De acordo com Gitman (2014, p.65), a gestão financeira é fundamental para a sobrevivência e o crescimento de uma empresa, pois permite que os gestores tomem decisões informadas com relação a investimentos, financiamentos e estruturação de capital. Já Ross (2016, p.127) destacam que a gestão financeira é importante não apenas para a empresa, mas também para os investidores e credores, que utilizam as informações financeiras para tomar decisões de investimento e empréstimo.

Além disso, Braga (2015, p 51) argumenta que a gestão financeira também é importante para a gestão de riscos, pois permite que a empresa avalie os riscos financeiros envolvidos em suas operações e tome medidas para mitigá-los. Por meio da gestão financeira, é possível identificar riscos como a falta de liquidez, o endividamento excessivo e a exposição a flutuações cambiais, por exemplo.

Para o desempenho e sucesso em seus empreendimentos, as empresas necessitam de flexibilidade financeira e econômica como base de seus planos de consolidação e expansão de seus negócios, seja pública ou privada é essencial se ter o conhecimento e compreensão na área financeira para se ter segurança nas tomadas de decisões, clareza nas informações, ser possível identificar pontos negativos e como resolvê-los, pois a gestão financeira é o processo de estabelecer políticas e procedimentos para controlar os gastos, obter previsão do fluxo de caixa e lucros, maximizar o uso de financiamentos e minimizar os riscos financeiros.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Descrição do Município

A cidade de Aparecida, situada no estado de São Paulo, é um local de relevância para a história, a cultura e a religiosidade do Brasil. Hoje é reconhecida como um dos principais destinos de peregrinação do país, por abrigar o famoso Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida, que segundo o noticiário G1, em 2022 alcançou, exatamente, oito milhões sessenta e seis mil e seiscentos e noventa peregrinos que visitaram a Basílica da Padroeira do Brasil.

Segundo o site da Prefeitura de Aparecida, sua história inicia-se em meados de 1717, onde se espalhava que o Governador e Capitão-geral da Capitania de São Paulo das terras das Minas Gerais, conhecido como Conde de Assumar passariam pela Vila de Santo Antônio de Guaratinguetá a caminho de Vila Rica, que é hoje atual Ouro Preto. A história do município surge com seu contexto religioso que conta com o aparecimento da imagem de Nossa Senhora da Conceição Aparecida, a Santa Padroeira do Brasil.

Em 1743, Padre José Alves Vilela da Paróquia de Santo Antônio de Guaratinguetá, no afazer de suas funções de Vigário da Vara, pediu a Dom Frei João da Cruz, Bispo do Rio de Janeiro, para que aprovasse a liberação para construir uma capela onde a imagem pudesse ser venerada publicamente. A inauguração da Capela foi no dia vinte e seis de julho de mil setecentos e quarenta e cinco, no Morro dos Coqueiros. Com o aumento dos devotos e do povoado em torno da Capela, se tornou necessário uma igreja maior.

Desde 1760 a Capela passou por pequenas ampliações, mas só em 1824 que começaram as reformas, e finalizadas em 1888, ano também de sua inauguração. Em oito de setembro de mil novecentos e quatro, dia em que ocorreu a Cerimônia de Coroação da Imagem de Nossa Senhora da Conceição Aparecida, com a coroa presenteada pela Princesa Isabel e declarando a Santa como Rainha do Brasil.

A cidade de Aparecida possui uma população de trinta e dois mil quinhentos e sessenta e nove habitantes no ano de 2022, em 2021 o salário médio mensal era de um salário-mínimo e meio, onde a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de trinta e um ponto sete por cento. Em 2018, o PIB de Aparecida era de doze bilhões de reais. No ano seguinte, o conjunto dos bens, produtos e

serviços produzidos no município já somava mais de quatorze bilhões de reais, sendo um aumento de onze virgula seis por cento na economia da cidade nestes dois anos. Durante a década de 2010, o PIB de Aparecida cresceu duzentos e setenta e nove por cento, passando de três virgula oito bilhões de reais, em 2009, para quatorze virgula quatro bilhões de reais 2019, dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE),

Segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2023) o município possui uma economia que se destaca pelo elevado potencial de consumo e pelo alto crescimento econômico. No ano de 2023, há registros de dois virgula seis admissões formais e dois mil desligamentos, que dá um saldo positivo de quinhentos e quatro novos trabalhadores, superando o ano passado, que o saldo foi de quatrocentos e um. As admissões provêm de hotéis (trezentos e cinquenta), as atividades de associações de defesa de direitos sociais (cento e sete) e os restaurantes e bares (cem), além de que houve incremento de setenta e sete novas empresas na cidade.

O turismo junto do Santuário Nacional é um importante motor econômico, milhares de peregrinos e turistas visitam a cidade todos os anos gerando uma demanda significativa por serviços, como hospedagem, transporte, alimentação e comércio de artigos religiosos. Também se destacando na área do comércio, possuindo hotéis, restaurantes, lojas e feira de ambulantes, todos dispostos a atender os turistas que chegam.

2.2 Descrição da Empresa

Localizado na Praça Nossa Senhora Aparecida, duzentos e quarenta e sete, no centro da capital Mariana da Fé, o Hotel Central, que data mais de cento e dez anos de história, teve seu início e ficou conhecido como o hotel mais antigo de Aparecida. Sendo um empreendimento familiar, os Lellis, fundadores do negócio, mudaram-se para a cidade, vindos de Leopoldina, iniciando as atividades hoteleiras em novembro de 1912, quando Camilo de Lellis da Gama Valle adquiriu o antigo Hotel Globo ficando conhecido como hotel dos tempos da lamparina, tendo em vista que os Lellis chegam à cidade antes mesmo da energia elétrica.

Apenas em 1913 Aparecida teria luz elétrica, movimentando mais a peregrinação de devotos para a cidade, por essa razão Camilo Lellis e seu cônjuge,

Maria José, conhecida carinhosamente como Zezé, decidem criar, um ano depois, uma sociedade empresarial com Ângelo Pasin e João Barbosa. Em decorrência da movimentação de devotos na cidade, a sociedade adquire o Hotel Central, a fim de aumentar o número de reservas feitas em um mesmo período e melhor satisfazer sua nova freguesia, como resultado os lucros da empresa crescem melhorando o quadro econômico do estabelecimento. Em 1921, os Lellis, como resultado dos conflitos de ideias com os sócios, decidem comprar as partes que pertenciam aos outros membros, seguindo administrando o local apenas com a família, o que mais tarde se tornaria lema do local. Camilo e Zezé seguiram à frente do tão sonhado empreendimento até 1955.

Rubem Marcondes e Helena Lellis de Andrade, filha do casal e herdeira do Central, assumiram a Administração em 1956. O casal contou com uma lista de hóspedes ilustres, tais como o ex-presidente da república Wenceslau Brás e a pianista Guiomar Novaes, e o fundador da Ação Integralista Brasileira, Plínio Salgado, realizou seu casamento no espaço. Pela devoção de Wenceslau Brás, suas visitas à imagem eram quase anuais, ele incentivou Elache a construir um hotel, que levou seu nome em homenagem e se tornou grande concorrente do Central. Em 72, Rubem Marcondes ampliou ainda mais o hotel.

Em março de 1978, Helena finaliza sua história administrativa no Central e passa a gerência para seu filho Rubem, conhecido como Rubinho, que quando conta a história do local e sua família sente demostra saudade e orgulho, mesmo sabendo que é necessário olhar para frente.

Atualmente o Hotel Central, está sob a Administração de Rubem Eduardo Lellis de Andrade e conta com dezesseis funcionários, divididos entre lavanderia, cozinha, recepção e administração. Segundo Andrade, 2017 a chave para a fidelização do devoto é o bom atendimento e o marketing boca a boca, fazendo com que uma romaria indique o lugar para outra, ou até mesmo saia do estabelecimento com a reserva feita para o ano seguinte. O gerente atual acredita no poder das gerações e na tradição, por essa razão destaca que a concorrência não o assusta, já que o atendimento e o aconchego do hotel são únicos, por esse motivo, Rubem, não renuncia à estética tradicional do hotel e apenas acrescenta suas ideias nas originais que seu avô deixou, tal qual seu pai.

A empresa é uma companhia de pequeno porte que enfrenta uma forte concorrência na cidade, já que Aparecida é conhecida pelo grande número de turistas que visitam a cidade e, por esta razão, o grande número de hotéis e pousadas. O hotel apresenta uma equipe de dezesseis funcionários altamente capacitados, a empresa se destaca ao oferecer serviços de qualidade excepcional. Além disso, a empresa valoriza o atendimento ao cliente e busca construir relacionamentos sólidos com eles.

2.3 Descrição dos Problemas

Em um mercado corporativo cada vez mais diversificado e competitivo, onde administrar passa a ser cada vez mais complexo, a gestão financeira é o processo fundamental que influencia no controle, decisão e execução de qualquer trabalho. Com base nos dados obtidos nas visitas realizadas ao Hotel Central, foi constatada a ausência da gestão financeira dentro desse empreendimento, ao observar essa questão da falta de controle financeiro, identifica-se a problemática relacionada às atitudes do dono em relação às finanças da empresa. Durante a análise, o proprietário demonstrou não realizar o devido controle financeiro necessário para o bom funcionamento da entidade empresarial, além de ter um desconhecimento sobre como gerir eficientemente essa área econômica. Essa falta de controle financeiro, orientação e conhecimento é bastante comum entre empreendedores que também são os principais gestores de seus negócios, sendo uma falha que acarreta diversos outros problemas e consequências econômicas para a organização.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006), as empresas paulistas que encerram suas atividades demonstram que os fatores presentes para o fechamento desses negócios ou a queda de sua produção é a sincronização entre receitas e despesas. Dessa forma, a falta de sincronização desses dois elementos essenciais destaca a importância da gestão financeira adequada em qualquer negócio. Empresas que não conseguem equilibrar esses aspectos fundamentais podem enfrentar dificuldades financeiras e, em última instância, encerrar suas operações.

Um dos requisitos importantes para uma boa gestão financeira e a realização e o de gerenciamento do fluxo de caixa de forma eficaz, vital para a sustentabilidade e o sucesso de uma empresa.

O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, integrando o caixa central, as contas correntes em bancos, contas de aplicações, receitas, despesas e as previsões. As decisões relacionadas à compra, venda, investimentos, aportes de capital pelos sócios captação ou pagamento de empréstimos e desinvestimentos, constituem um fluxo contínuo entre as fontes geradoras e as utilizadoras de recursos. Deve e pode ser utilizado por empresas de qualquer porte dada a sua importância e simplicidade. Entre os Micro e Pequenos Empresários se a sua necessidade ainda não foi sentida, com certeza foi intuída. (SILVA, 2002 p.109)

Na ausência do fluxo de caixa, o planejamento financeiro da empresa sofre um grande desfalque, impactando diretamente os registros e controles da movimentação do caixa, tornando a compreensão das entradas e saídas dos recursos financeiros inexistentes. Um fluxo de caixa inexistente resulta também em uma gestão ineficiente de recursos, resultando assim em problemas de liquidez e insolvência, ameaçando a contabilidade da empresa. A não aplicação da ferramenta, torna o administrador incapaz de conhecer sua independência financeira, ocasionando o não investimento, financiamento, distribuição de lucros e pagamento de dívidas passadas.

A não realização de um fluxo de caixa adequado pode levar a empresa a ficar sem informações precisas sobre sua saúde financeira, dificultando a tomada de decisões inteligentes e embasadas. Sem esse conhecimento, fica mais difícil investir em melhorias, expandir o negócio, contratar funcionários ou até mesmo pagar fornecedores e funcionários em dia. O fluxo de caixa permite que as empresas tenham uma visão clara dos prazos de pagamento e recebimento. Assim, com a ausência desse recurso, não é possível estabelecer políticas que ajudem a evitar atrasos nos pagamentos e a que garantam que o capital circulante esteja disponível para cobrir os compromissos financeiros. Portanto, na ausência desse planejamento, é comum que empresas enfrentem dificuldades para honrar pagamentos, correndo o risco de acumular juros, multas e até mesmo perder fornecedores e clientes.

Havendo a impossibilidade de avaliar com precisão a entrada e saída de recursos financeiros pode resultar em uma falta de clareza sobre a liquidez da empresa. Isso pode tornar arriscadas as decisões relativas a investimentos em novos projetos, uma vez que não se dispõe de informações suficientes para determinar se a empresa tem recursos disponíveis para financiar essas iniciativas. Além disso, a expansão dos negócios se torna incerta, já que não é possível estimar adequadamente se há capacidade financeira para sustentar esse crescimento.

Segundo Alperowitch (1999, p.24), o fluxo de caixa pode impactar de maneira direta a visão que investidores tem da empresa, já que analistas experientes o utilizam para saber o real valor da instituição, com isso empresas de pequeno e médio porte, como é o caso do Hotel Central, perdem grandes chances de ter o controle da sua empresa, prosperando e ganhando novos investimentos, já que não são vistas como prósperas. Destaca-se que em decorrência do desconhecimento do proprietário Rubem em realizar tarefas financeiras, o hotel nunca realizou o fluxo de caixa e nem adotou estratégias adequadas para as tomadas de decisões, o que provoca diversos problemas neste meio.

Os balanços expressam apenas as opiniões dos auditores, não os fatos. Dinheiro é fato. Caixa é fato. Não se produz caixa com artifícios contábeis. Os investidores devem olhar para as empresas como olham os banqueiros. O que importa é o caixa. Se uma empresa reporta lucros elevados, mas não está gerando caixa, ela pode não estar gerando lucro algum. É preciso ter em mente que o que quebra uma empresa não é a falta de lucro; as empresas quebram por falta de caixa. (SMITH, 1994, p.42)

Observa-se, ainda, o desconhecimento do proprietário do local com relação a diferença entre caixa e lucro, impactando negativamente, tendo em vista que o caixa demonstra o resultado da diferença entre os recebimentos efetivos das receitas e os pagamentos efetivos das despesas e o lucro é a diferença entre receitas e despesas cujo resultado é reconhecido quando estas ocorrem, independente do recebimento ou pagamento delas. Segundo Ludícibus (2000, p.290) os dois princípios formam o regime de competência, em que receitas, custos e despesas são contabilizados assim que ocorrem, como exemplo de artigo que corrobora com esse princípio é a Lei Nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976, que coloca a receita bruta de vendas e serviços.

O Hotel Central, equivocadamente, não vivencia a gestão do fluxo de caixa evidenciando sua falta de planejamento e má gestão do negócio, não tendo noção de suas entradas e saídas bem como seus componentes operacionais, permanentes, acionistas e financeiros. Essa ação transparece a partir da negligência dos registros financeiros, como contas a pagar e receber, e apresentação de uma desorganização financeira, como registros contábeis inconsistentes. Ao não realizar o devido registro das contas a pagar, a empresa perde o controle sobre suas obrigações financeiras, além disso, a falta de acompanhamento de contas a receber impede o conhecimento sobre a entrada de recursos, dificultando a previsão de caixa, o planejamento financeiro e podendo resultar em problemas de liquidez. Como resultado, o

estabelecimento despreza importantes esclarecimentos, dentre eles saber se a estrutura do negócio, ou seja, as necessidades apresentadas em caixa, sofrem algum problema e precisam ser modificadas.

Outra problemática encontrada no Hotel Central foi a mistura de fundos financeiros, o dono do estabelecimento realiza a mistura das contas pessoais com as empresariais por motivo de falta de conhecimento do fluxo de caixa, pouco conhecimento do mercado externo e concorrência e seu endividamento, resultando assim no comprometimento de sua saúde financeira. Sua falta de controle financeiro ocorre, principalmente, por seus desejos e impulsos pessoais, impactando diretamente o caixa do hotel, levando em conta que sempre que o dinheiro entra na conta do local, ou em seu caixa, o proprietário o utiliza para fins pessoais e vice-versa, “O sócio utiliza o patrimônio da pessoa jurídica para realizar pagamentos pessoais e vice-versa, atentando contra a separação das atividades entre empresa e sócio”. (FARIAS, 2009 p. 309), isto significa que uma simples retirada de caixa para uma despesa pessoal pode trazer danos no ciclo operacional da empresa.

A confusão empresarial nas organizações ocorre por diversos fatores, tais como a falta de formação profissional, a sobrecarga de tarefas nos gestores e até mesmo pelo fator cultural com relação as consequências geradas por essa prática. Visando o Hotel Central, outro empecilho para a gestão financeira eficiente é o fato de o negócio ser uma empresa familiar. Segundo Trajano (2008, p.10) uma empresa familiar é quando a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura do seu fundador. Diante desse cenário, essa união acaba por enfraquecer a eficiência da gestão do negócio.

No Hotel Central, o Senhor Rubem assume a responsabilidade pela gestão do estabelecimento e o fato dele estar intimamente envolvido nas operações do hotel, devido ao tradicionalismo familiar, permite decisões ágeis e uma compreensão profunda das necessidades do negócio. No entanto, essa abordagem também representa desafios significativos, o proprietário desconhece a importância da gestão financeira no negócio e realiza, como sempre ocorreu, a mistura das contas. O Senhor Rubem pode estar sobrecarregado com outras responsabilidades, como atendimento ao cliente, manutenção do estabelecimento e gestão de pessoal. Isso resulta em menos tempo e energia disponíveis para dedicar à gestão financeira atualizada e de

forma estratégica, como consequência, as contas do Hotel não são transparentes e seguras como deveriam ser.

Segundo Lemes Júnior e Pisa (2010, p.194) este comportamento empresarial acontece com frequência e pode levar a empresa ao fracasso. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016) noventa e nove por cento dos empreendedores do Brasil não separam suas contas pessoais das empresariais, resultando no comprometimento na precisão dos rendimentos organizacionais. Um dos principais desafios enfrentados pelos empresários é o registro adequado das informações financeiras do negócio. Em grande parte das vezes, por falta de conhecimento, os empresários acabam registrando incorretamente essas informações, ou deixando de registrar, o que pode ocasionar em consequências negativas para a empresa. Em qualquer estabelecimento é imprescindível que o proprietário esteja atento aos dados financeiros da organização e saiba como registrá-los corretamente. Um registro inadequado dificulta a visibilidade dos lucros ou prejuízos, afetando diretamente na tomada de decisão e saúde financeira da empresa.

Não se pode generalizar, mas, na maioria das MPEs, não se observa a separação entre o dinheiro da empresa e da família. Esse é um dos principais motivos de mortalidade de empresas, pois a retirada indiscriminada do caixa acarretará falta de dinheiro para a empresa honrar seus compromissos com empregados, fornecedores e o fisco. (LEMES JÚNIOR; PISA, 2010, p.194).

Visando o cenário nacional, Souza (2014, p.15) refere que “o costume de planejar as finanças não foi inserido na educação de boa parte da população brasileira”. A falta de educação financeira tem sido um obstáculo para a população brasileira, impactando diretamente na estabilidade e prosperidade de suas finanças.

De acordo com Pires (2006, p. 18-19) “o dinheiro tem sua própria lógica. Desrespeitá-la tem consequências empobrecedoras”. Além disso, complementa que “algumas pessoas passam a vida inteira sem compreender a lógica do dinheiro” e a “ignorância tem elevado custo na lida com o dinheiro”.

A mistura de contas implica na perda do controle financeiro, já que seus relatórios e demonstrativos não condizem com a realidade do estabelecimento, sem o controle das finanças, o empreendedor fica impossibilitado de organizar seus gastos. Essa mistura de fundos, quando não corrigida, leva a grandes problemas para

a empresa, como o não entendimento e controle dos gastos que ocorrem no empreendimento, conseqüentemente, ocasionando em uma difícil distinção sobre o que foi gasto em benefício da empresa e o que foi gasto para fins pessoais. Em suma, “O desvio de finalidade tem ampla conotação e sugere uma fuga dos objetivos sociais da pessoa jurídica, deixando um rastro de prejuízo; direto ou indireto, para terceiros ou mesmo para outros sócios da empresa” (FARIAS, 2009, p. 386). Desse modo, o empreendedor acaba prejudicando o estabelecimento, já que na tentativa de se obter lucro, ele pode cortar gastos importantes para o negócio, que impactam diretamente na ascensão da empresa.

Conseqüentemente há erros na análise financeira e dificuldade na identificação de onde exatamente o dinheiro está sendo utilizado, visto que dentre essas falhas podem incluir registros incorretos de transações, falta de documentação adequada ou até mesmo desvio de fundos. Assim, essa falta de transparência pode acarretar na interpretação errada da saúde financeira da empresa, o qual pode caracterizar também rendimentos de trabalhos disfarçados ou irregularidades na organização, além da não observância de um Princípio Contábil, a empresa fica sujeita há algumas penalizações, uma das maiores punições é desconsideração da personalidade jurídica, para Farias (2009, p. 386) “o desvio de finalidade tem ampla conotação e sugere uma fuga dos objetivos sociais da pessoa jurídica, deixando um rastro de prejuízo; direto ou indireto, para terceiros ou mesmo para outros sócios da empresa”, podendo também ter conseqüências legais significativas para a organização como multas, arbitramento de tributos e outras punições. Como previsto na Lei Nº13.874/2019 qual traz conseqüências para os sócios que se utilizam da pessoa jurídica para pagar suas contas, gerando assim a confusão patrimonial.

Ao misturar as contas, é difícil estabelecer metas específicas e alinhadas com cada aspecto da vida. Os objetivos pessoais, podem competir diretamente com os objetivos empresariais, sem a separação adequada, é difícil priorizar e alocar recursos de forma eficiente, o que pode levar a uma estagnação nos planos de crescimento e realização pessoal. Além disso, a mistura de objetivos também pode resultar em uma alocação desigual de recursos. Quando os gastos pessoais são priorizados em detrimento das necessidades do negócio, pode faltar capital para investimentos importantes. Com contas misturadas, não há uma visão clara da situação financeira de cada área, dificultando o monitoramento dos gastos, o controle de custos e a

identificação de oportunidades de economia. Isso pode levar a um ciclo de endividamento, falta de reservas financeiras e dificuldade em enfrentar imprevistos ou crises.

A mistura de contas, seja em finanças pessoais ou empresariais, é uma situação que pode criar um desafio significativo na gestão do capital circulante, dificultando a organização. Quando as linhas entre as finanças pessoais e empresariais se tornam turvas, a capacidade de distinguir e gerenciar separadamente as receitas e despesas é comprometida, essa falta de clareza pode resultar em sérias dificuldades para manter a estabilidade financeira e atender às demandas operacionais de uma empresa.

Quando essa confusão financeira ocorre, muitas vezes, a empresa se vê na posição dificultosa de precisar recorrer a empréstimos ou financiamentos para suprir suas demandas financeiras. Embora essa possa ser uma solução temporária, ela carrega consigo o risco de criar um ciclo vicioso de endividamento. O acúmulo de dívidas resultante dessas práticas pode rapidamente aumentar o endividamento da organização, agravando ainda mais sua saúde financeira.

A realização de um empréstimo grande em tempos de baixa lucratividade pode ser um problema significativo para empresas e indivíduos. Com a recessão econômica e as incertezas que muitas vezes acompanham períodos de crise, há um risco considerável de que o empréstimo não possa ser pago dentro do prazo desejado. Além disso, empréstimos de grande valor podem resultar em altos encargos financeiros, como juros e taxas.

Importante salientar que a taxa de juros é um componente fundamental, que acaba influenciando o custo total do empréstimo, sendo que a taxa pode variar com base em diversos fatores, como a modalidade do empréstimo, as políticas do banco entre outras, tornando ainda mais difícil para quem já enfrenta dificuldades financeiras cumprir com suas obrigações. Os juros são o dinheiro mais poderoso do mundo, eles fazem coisas incríveis para aqueles que os entendem e terríveis para aqueles que não. (MORRIS, 2021, p.45).

É nessa situação que se encontra o Hotel Central, que acabou recorrendo a um empréstimo bancário de uma grande quantia e agora se encontra com dificuldades para quitar essa dívida, fazendo com que ocorra a dívida acumulada, assim tendo um

aumento significativo devido aos valores dos juros, gerando um grande impacto diretamente ao lucro do hotel. Sendo um dos maiores problemas que o estabelecimento enfrenta atualmente, a área financeira do Hotel está sendo afetada, por falta de conhecimento e de estudos por parte do proprietário que também se responsabiliza pela Administração do estabelecimento, assim gerando um problema para a empresa como um todo.

Desta maneira, quando não realizado o planejamento adequado da divisão de receitas e despesas da empresa com as do gestor, pode ocasionar no acúmulo de empréstimos, que são reflexos do descontrole administrativo sobre o montante da companhia em razão de não demonstrar corretamente as informações financeiras, impedindo dimensionar o lucro ou prejuízo que sua decisão acarretou para a organização. E ao obter empréstimos de forma descontrolada pode demarcar o fechamento da companhia. (ALMEIDA, 2015, p.4).

O empréstimo realizado pelo proprietário tinha como objetivo a reforma no salão principal e alguns reajustes no estabelecimento, seu erro foi realizar esses reparos em meio a pandemia da Covid-19, onde os comércios já se encontravam fechados, até então por um curto período, afetando o turismo, que é a principal fonte de renda da cidade onde se encontra o Hotel Central. Precedendo assim em uma queda drástica na receita da instituição em análise, o que gerou uma certa dificuldade em lucrar e saldar a dívida, desencadeando uma série de consequências negativas.

Essa independência almejada não significa que o indivíduo ou família nunca deva recorrer a recursos de terceiros. Às vezes isso é inevitável, às vezes, vantajoso. Em situações inevitáveis, o necessário é tomar empréstimos os mais baratos possíveis, pelo menor tempo possível e com uma estratégia pré-determinada de pagamento. (PIRES, 2016, p. 35).

A dependência de recursos de terceiros, se não for gerida de forma responsável, pode ter um impacto significativo na independência financeira da organização. Isso porque, ao recorrer a empréstimos, a empresa assume um compromisso financeiro que inclui o pagamento de juros e possíveis taxas adicionais. Se essa dependência não for bem administrada, a parcela destinada ao pagamento desses encargos pode representar uma grande parte dos lucros obtidos pela empresa, impactando negativamente a sua saúde financeira. Isso pode resultar em dificuldades para cumprir com obrigações financeiras.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

No capítulo anterior, foram descritos problemas no desenvolvimento financeiro do empreendimento Hotel Central, onde foram apresentadas dificuldades causadas pela falta de uma gestão financeira, ocasionando a falta de recursos financeiros e má administração financeira. De acordo com essa análise, foi possível identificar possíveis alternativas que auxiliem a empresa a sanar os impactos causados e, assim, possibilitar o pleno desenvolvimento da empresa

Inicialmente, sugere-se a realização da Gestão Financeira, dado que pode representar uma alternativa viável e, ainda, se baseada em estratégias e ações estruturadas, a empresa experimentará mudanças significativas, como maior visibilidade dos lucros, organização do estoque, melhora na tomada de decisões estratégicas e satisfação dos clientes. Desse modo, o estabelecimento necessita de métodos que reduzam os efeitos adversos resultantes da inexistência da Gestão Financeira, como a criação do fluxo caixa, implementação de planilhas orçamentárias, instalação de novos softwares e a adoção do pró-labore, tendo como objetivo a evolução contínua do Hotel Central.

Com a finalidade de minimizar a problemática ocasionada pelo descontrole das receitas e despesas do Hotel Central, propõe a realização do fluxo caixa (Anexo A) que além de acompanhar e controlar as entradas e saídas de dinheiro, desempenha um papel crucial na gestão financeira de um negócio. Com uma estrutura flexível, o empresário pode inserir informações de forma personalizada, permitindo uma análise mais precisa e adequada às necessidades da empresa. Ao utilizar o fluxo de caixa, é possível obter uma visão mais clara da saúde financeira da empresa. Isso inclui uma análise detalhada das fontes de receita e dos gastos, proporcionando um entendimento abrangente das finanças do negócio. Além disso, o fluxo de caixa também permite identificar períodos de maior ou menor movimentação financeira

Em toda operação financeira existe entrada e saída de dinheiro. E essas operações podem ser representadas pelo fluxo de caixa. "O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa o que possibilita melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe. (YOSHITAKE, 1999, p.23)

Com essa informação, é possível antecipar eventuais necessidades de capital de giro e planejar estrategicamente a utilização dos recursos disponíveis. Outro aspecto fundamental do fluxo de caixa é a sua utilidade na tomada de decisões

estratégicas. Ao analisar as informações contidas neste instrumento, o senhor Rubem pode identificar oportunidades de crescimento, avaliar a viabilidade de investimentos e reduzir riscos financeiros.

O registro adequado do fluxo de caixa se revela de vital importância para uma gestão financeira eficaz da organização, demandando um acompanhamento de todos os movimentos financeiros, tais como despesas, receitas, investimentos e empréstimos, de maneira organizada e detalhada. Assim, somente por meio desse registro, o proprietário poderá compreender o ciclo operacional da empresa. Conforme Martins e Assaf Neto (1986, p. 304), a projeção das necessidades de caixa requer a elaboração de um levantamento completo de todas as entradas e saídas de recursos previstas ao longo de um determinado período, proporcionando uma visão clara e estratégica da saúde financeira da empresa. É por meio dessa análise detalhada que se torna possível tomar decisões embasadas e garantir a continuidade e o sucesso do empreendimento.

Para que esse processo seja eficiente, o proprietário Rubem pode adotar o sistema Enterprise Resource Planning (ERP), o qual é um sistema de gestão empresarial que integra e automatiza uma variedade de processos e funções em uma organização, controlando todas as informações em um único banco de dados, melhorando a visibilidade dos resultados e a tomada de decisões informada. O ERP abrange uma ampla gama de atribuição de negócios, não somente na área financeira, mas também na gestão de compras, contabilidade, gestão de estoque, entre outros setores. Os sistemas variam de acordo com a empresa e o seu porte e setores, eles executam um papel importante na organização e na melhoria na gestão, fazendo com que a organização se mantenha competitiva e em constante evolução.

O ERP é a espinha dorsal do negócio moderno. Ele integra todos os aspectos da empresa e permite uma visão holística e em tempo real de suas operações. Com o ERP, as organizações podem melhorar a eficiência, reduzir custos, tomar decisões mais informadas e impulsionar o crescimento sustentável. (JONH, 2023 p.78)

A implementação de um sistema na organização é um processo que requer um planejamento meticuloso para garantir que o proprietário alcance os resultados desejados para a empresa. Envolver todos os setores, desde a gerência até os colaboradores, é fundamental para assegurar uma transição suave e eficiente. Identificar os problemas existentes no atual sistema ou processos é o primeiro passo, permitindo a definição clara de metas e objetivos a serem alcançados com a

implementação do novo sistema. Esse processo não apenas alinha as expectativas, mas também possibilita a preparação adequada e ações direcionadas para garantir o sucesso da introdução do novo sistema. Além disso, a comunicação clara e a formação de uma equipe dedicada para liderar e apoiar essa transição são cruciais para superar possíveis desafios e garantir a adoção eficaz do sistema por todos os membros da organização.

Dado que o sistema ERP atinge diversas áreas é crucial, realizar uma análise detalhada das opções disponíveis no mercado para escolher um sistema que atenda às necessidades específicas da organização. Para atender às necessidades atuais do Hotel Central é recomendado a utilização do serviço do software Bling ERP (Anexo B). Sendo uma ferramenta que contém processos de gestão diretamente na plataforma. Após a escolha, o ERP precisa ser configurado para começar a ser utilizado, incluindo a transferência de todos os dados da empresa para o sistema. Após a implementação, é essencial monitorar e avaliar seu desempenho, buscando identificar possíveis falhas e realizar ajustes para otimizar seu funcionamento. Através do Bling ERP, o Hotel Central poderá aprimorar a gestão de suas finanças, controlar de forma eficiente suas compras, gerenciar estrategicamente o estoque e automatizar processos operacionais. Dessa forma, o Hotel Central terá condições de atender às demandas atuais e obter uma visão mais eficaz de sua saúde financeira. Para utilização do software, o Hotel Central obterá um custo de R\$55,00 (cinquenta e cinco reais) mensais na utilização do software.

Para a implementação do software para o fluxo de caixa, o proprietário Sr. Rubem terá que fazer login na plataforma transferindo todas as informações da área financeira para o programa. Para realização do fluxo de caixa é necessário selecionar a seção finanças, onde surgiram diversas abas como contas a pagar, caixas e bancos, fichas financeiras e relatórios, qual deverá ser selecionado, sendo direcionado para os relatórios de balancete, fluxo de caixa, resumo de entradas e saídas, quando selecionado o relatório de fluxo de caixa, será possível selecionar a data inicial e final do período desejado para visualização das movimentações de entrada e saída. Visto que esse processo simplificado permite ao proprietário gerenciar de maneira eficaz as finanças de seu negócio.

O gerenciamento de compras é um conjunto abrangente de atividades e processos essenciais que uma empresa executa para adquirir os bens e serviços

necessários ao funcionamento eficaz de suas operações. Este processo envolve uma série de etapas, começando pela identificação das necessidades de suprimentos e avançando até a entrega e pagamento dos produtos adquiridos. O objetivo primordial do gerenciamento de compras é assegurar que a empresa possa adquirir os melhores produtos, nas quantidades apropriadas, no momento mais conveniente e por preços altamente competitivos, garantindo assim a otimização de seus recursos e a manutenção de um desempenho eficiente em seu mercado.

Uma das principais razões pelas quais a gestão de compras é essencial é o fato de que a indústria hoteleira depende fortemente de suprimentos e materiais diversos. Desde alimentos e bebidas até produtos de limpeza e equipamentos, os hotéis precisam adquirir uma ampla variedade de itens para operar de maneira eficiente, sem uma gestão adequada das compras, o hotel pode enfrentar problemas como falta de estoque, aquisição de produtos de baixa qualidade ou até mesmo pagamentos excessivos.

Segundo Viana (2008, p. 172) se destaca a importância do gerenciamento de compras como um processo essencial para garantir o abastecimento adequado de materiais necessários ao funcionamento, manutenção e crescimento de uma empresa. É por meio desse processo que a empresa busca, negocia e adquire os materiais necessários, visando atender às demandas operacionais de forma eficiente. Uma gestão eficaz das compras envolve a busca por fornecedores confiáveis, a negociação de preços justos e a garantia da entrega no prazo necessário. Esse processo desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade das operações empresariais.

Para executar um gerenciamento de compras verdadeiramente eficiente, é vital adotar uma abordagem cuidadosa, seguindo uma série de etapas cruciais. A primeira etapa envolve a identificação minuciosa das necessidades da empresa, ou seja, a determinação dos produtos ou serviços essenciais para manter as operações em pleno funcionamento. Isso requer um minucioso levantamento das demandas internas de cada departamento, bem como o estabelecimento de critérios detalhados para a seleção de fornecedores, levando em consideração não apenas a qualidade dos produtos, mas também a confiabilidade, os prazos de entrega e os custos associados à aquisição. Essa fase inicial é fundamental para garantir que as compras atendam de forma eficaz e eficiente às necessidades da empresa.

Uma vez que as necessidades da empresa tenham sido identificadas, é imperativo que se conduzam pesquisas de mercado para identificar fornecedores capazes de atender às demandas específicas. Essa fase engloba a análise minuciosa de diversas opções disponíveis, incluindo a comparação de preços, avaliação da qualidade dos produtos, análise dos prazos de entrega, investigação da reputação dos fornecedores e a consideração de outros critérios relevantes. Além disso, a negociação com os fornecedores desempenha um papel vital no gerenciamento de compras, pois visa a conquista de condições comerciais vantajosas, tais como descontos atrativos, prazos de pagamento flexíveis e a elaboração de contratos que favoreçam a empresa.

Com os fornecedores selecionados e os acordos comerciais fechados, a empresa precisa monitorar o desempenho dos mesmos para garantir que cumpram com os termos do contrato. Isso inclui acompanhar a qualidade dos produtos recebidos, a pontualidade das entregas e a resolução de eventuais problemas que possam surgir, outro aspecto importante do gerenciamento de compras é o controle de estoque. É necessário manter um registro preciso dos produtos adquiridos e do estoque disponível, evitando tanto a falta quanto o excesso de itens. Um bom controle de estoque permite que a empresa tenha os produtos necessários para atender à demanda, evitando custos desnecessários com armazenamento e perdas por obsolescência.

Outra alternativa viável para além da abordagem manual é a utilização de softwares especializados, para que o senhor Rubens possa implementar a gestão de compras no sistema ERP Bling no Hotel Central, é preciso seguir uma série de passos estruturados. Inicialmente, é necessário configurar os detalhes da empresa no sistema e cadastrar todos os produtos adquiridos, juntamente com os dados dos fornecedores. Em seguida, a geração de pedidos de compra é essencial, onde se é detalhado os produtos necessários, suas quantidades, fornecedores e prazos de entrada desejados utilizando as funcionalidades do Bling.

Após o recebimento das mercadorias, é fundamental registrar essa entrada no sistema ERP Bling, onde automaticamente se atualiza o estoque e os custos associados (ANEXO C). A análise de desempenho é crucial, utilizando os relatórios e análises fornecidos se é possível identificar padrões de gastos e avaliar a eficiência dos fornecedores. Por fim, ajustes contínuos nos processos de compra são feitos com

base nas análises realizadas, garantindo uma gestão mais eficiente e econômica ao longo do tempo.

O uso dos recursos específicos para a gestão de compras oferecidos pelo sistema ERP Bling permite centralizar e otimizar todos os aspectos do processo de compra, assegurando um controle preciso e eficaz de suas aquisições. O método ERP Bling é uma ferramenta eficiente uma vez que oferece funcionalidades que permitem um controle preciso do estoque e uma comunicação eficiente com os fornecedores. Isso ajuda a garantir a disponibilidade dos produtos e a otimização dos custos, contribuindo para o sucesso da empresa Hotel Central.

Uma ferramenta útil para auxiliar na gestão dos custos e formação de preço é o uso de planilhas de custo fixo ou variável, os custos fixos condizem com a parte da despesa que não aumenta nem diminui, os gastos que sempre serão iguais não tendo as variações ao longo dos meses, como o aluguel, conta de telefone, limpeza, salários fixos de funcionários, manutenção de equipamentos. Por outro lado, os custos variáveis, sofrem alterações, dependendo da demanda de serviço, como custos de alimentos e bebidas, custo de lavanderia e despesas relacionadas a promoções sazonais. As planilhas são feitas pelo Excel (Anexo D), através delas, é possível registrar todos os gastos fixos e variáveis da empresa de forma organizada, facilitando o acompanhamento e a análise de dados, é possível identificar para onde o capital da empresa está sendo direcionado, também é possível identificar gastos desnecessários, avaliar investimentos, e o principal, comparar a receita com as despesas, facilitando a gestão financeira do negócio, contribuindo para a previsibilidade de saídas financeiras para os próximos meses, facilitando a gestão do fluxo de caixa e o planejamento de vendas e marketing da organização.

Segundo o autor Kotler (2019, p.215) uma planilha de custos bem elaborada é a principal base para uma tomada de decisão financeira sólida, “uma análise detalhada dos custos fixos e variáveis é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento”. Com a planilha é possível fazer a separação dos custos por colunas, como despesas operacionais, salários, materiais entre outros, inserindo seus respectivos valores e calculando uma média de gastos.

O software Excel é considerado uma das melhores plataformas eletrônicas, para organização, criação de dados nas planilhas digitais e no desenvolvimento de gráficos, além de proporcionar o melhor manuseio ao Sr. Rubem já que apresenta

dificuldades com softwares de performance complexa e de difícil acesso. Destacasse ainda que as planilhas eletrônicas têm como finalidade de ser utilizadas por empresas, principalmente na área financeira, mas com o passar do tempo acabou se expandindo, sendo também usado para fins pessoais. E para ter o acesso a esse software é necessário apenas criar e acessar uma conta com os dados pessoais na Microsoft, de maneira simples e fácil.

Para facilitar e otimizar o processo de criação de planilhas, existem diversas fórmulas que permitem relacionar dados de maneira automática, assim otimizando o tempo do responsável por esse trabalho. Fazendo o uso das fórmulas a empresa terá resultados dinâmicos, como alterar valores nas células, que significa que toda e qualquer alteração será atualizada em tempo real. Dentro do Excel é possível formatar as planilhas de diversas maneiras, e existem várias funções para isso, como criar filtros, adicionar caixas de seleção, configurar valores em dinheiro e muito mais. O Excel disponibiliza através do Microsoft 365, sua versão gratuita e sempre com a mesma eficiência.

A implementação da planilha no Hotel Central pode ser realizada da seguinte maneira, no Excel criará uma planilha em branco, contendo três colunas, seguindo na primeira linha a data analisada, logo o título custos fixo e variáveis na segunda. A primeira seção a ser colocada os dados é a do total de custos fixos, que apresenta na primeira coluna a listagem dos nomes dos custos fixos da empresa, na segunda valor e terceira a porcentagem. A segunda etapa da tabela segue os mesmos princípios, porém com os custos variáveis. A sua última linha da tabela apresenta o total de custos fixos + variáveis e a somatória de valor e porcentagem (Anexo E).

Ao registrar todas as receitas e despesas em campos separados e categorizá-las diariamente, os indivíduos podem obter uma compreensão mais clara de toda área financeira da empresa, as planilhas devem estar sempre atualizadas, garantindo assim com que a precificação das reservas seja condizente com as despesas e com a realidade do negócio, assim fazendo com que o proprietário do estabelecimento não tenha nenhum prejuízo e aumente o número de receitas. Assim fazendo com que ele consiga manter o seu valor de acordo com as concorrências, já que o local onde o Hotel Central está localizado tem muitas concorrências no seu entorno.

Ao obter os dados gerados pela planilha e visando solucionar o desafio relacionado à formação de preços pelo mercado, que resulta na desvalorização dos

serviços oferecidos pelo estabelecimento devido à falta de critérios justos na determinação dos preços, o acompanhamento e atualização das mesmas ajuda a ter uma visão ampla do que tem em mãos além do controle do seu negócio, ficando perceptível onde e quando deverá investir, já que identifica os gastos desnecessários.

Esse software ajudará o proprietário a fazer as planilhas e gráficos para a organização não só na gestão financeira, mas sim em diversas áreas, como nas reservas que são feitas pelos hóspedes, na visualização de entradas, saídas e lucros, e principalmente para determinar adequadamente o preço de um produto ou serviço, é fundamental manter um controle financeiro eficiente, no qual todos os gastos empresariais, tanto fixos quanto variáveis, são registrados minuciosamente. Esse registro, combinado com o apuramento dos custos, leva em consideração não apenas os custos diretos, mas também todas as despesas relacionadas às vendas.

Um dos fatores primordiais que toda instituição precisa, é a preocupação com seu planejamento tributário, segundo Almeida (1996, p.123) planejar significa estabelecer metas para que o serviço seja de excelente qualidade e a um menor custo possível, antecipando os resultados esperados por meio de um plano. Quando juntamos o ato de planejar ao tributário temos “o processo de escolha de ação, não simulada, anterior à ocorrência do fato gerador visando direta ou indiretamente à economia de tributos” (CHAVES, 2010, p.5)

Em decorrência com o problema da mistura de fundos e o não pagamento formal para o administrador, senhor Rubem, recomenda-se o uso do pró-labore. O pró-labore, é uma expressão latina que significa pelo trabalho. Essa expressão é utilizada para indicar a remuneração ou ganho que uma pessoa recebe como compensação pelo trabalho realizado ou pela responsabilidade atribuída a ela. Em contratos comerciais, o pró-labore é usado para distinguir os pagamentos destinados aos sócios como remuneração pelo trabalho, que são considerados despesas gerais do estabelecimento, independentemente dos lucros que possam ser obtidos.

Pró-labore significa locução latina que se traduz: pelo Trabalho, usada para indicar a remuneração ou o ganho que se percebe como compensação do trabalho realizado, ou da responsabilidade que é cometida a pessoa. Nos contratos comerciais, serve para distinguir as verbas destinadas aos sócios, como pagamento de seu trabalho, e que se computam como despesas gerais do estabelecimento, sem atenção aos lucros que lhes possam competir. (SILVA, 2000 p.256)

Uma vantagem dessa modalidade é que o valor distribuído como pró-labore é dedutível da base de cálculo do imposto de renda, sem limites estabelecidos. Isso significa que ele pode ser considerado como despesa ou custo operacional, proporcionando benefícios fiscais para a empresa. O pró-labore é uma forma tradicional de destinação de resultados que remunera os sócios pelo trabalho realizado, sendo considerado uma despesa dedutível para fins de imposto de renda.

Vale ressaltar que, da mesma maneira que os sócios ou investidores do negócio, recebem pelo trabalho prestado na intuição, é necessário eles realizarem a contribuição para a Previdência Social. De acordo com a Lei N° 8.212/91, o pagamento do pró-labore deve ser acompanhado da contribuição previdenciária individual junto ao INSS.

O pró-labore também é diferente da Decore (Declaração Comprobatória de Percepção de Rendimentos), apesar da confusão comum que se faz entre eles. A Decore é um documento emitido pelo contador da empresa e comprova o pagamento do pró-labore aos sócios, além de atestar o cumprimento de obrigações fiscais relacionadas a essa remuneração. A remuneração pró-labore é o equivalente ao salário de um sócio de uma empresa, em outras palavras, é a forma que esse sócio, que não tem remuneração fixa definida por um empresário, calcular o rendimento do seu trabalho exercido. Uma grande vantagem em relação ao pró-labore, é que ele é registrado como um custo ou uma despesa operacional, ou seja, ela não entra no lucro real obtido pela empresa ao final do período contábil.

[...] não existem limites para a dedução dos rendimentos pagos a título de pró-labore, sendo que estes devem configurar como custo ou despesa operacional. Fazendo parte das deduções para empresas tributadas pelo lucro real no que tange a base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social. (Guia IOB de Contabilidade)

Iguchi (2003, p. 32) explica, referentemente a tributação do pró-labore pago aos sócios administradores, "A remuneração a título de pró-labore paga a contribuição previdenciária de 20%, e o imposto de renda com retenção na fonte conforme a tabela do IR para pessoa física". Para realizar o cálculo dessa ferramenta é necessário considerar a base salarial segundo a CLT e acrescentar uma porcentagem justa, tendo em vista que o sócio não recebe os benefícios que constam na CLT, é de extrema importância que o pró-labore acompanhe o fluxo de caixa e sua condição financeira.

3.1 Resultados Esperados

Segundo o fluxo de caixa recomendado na problemática do descontrole das finanças e com base em outros hotéis, que fizeram o uso do controle de fluxo de caixa, é possível esperar que o estabelecimento Hotel Central tenha um melhor planejamento e uma gestão financeira mais sólida. Certamente o gestor terá uma visão mais clara das entradas e saídas e com isso as necessidades financeiras podem ser planejadas e previstas com antecipação. Na verdade, os gestores conseguem notar com maior precisão períodos em que a empresa pode enfrentar escassez de recursos, também sendo possível pela análise regular a identificação de áreas onde os mesmos são estão sendo aproveitados corretamente ou desperdiçados e avaliar a necessidade de empréstimos ou financiamentos, juntamente com os investimentos.

Os resultados esperados também abrangem melhorias na administração do capital de giro. Ao examinar os fluxos de caixa, é possível identificar oportunidades significativas para otimizar os prazos de pagamento aos fornecedores e agilizar o recebimento dos valores de clientes, o que, por sua vez, previne a escassez de recursos financeiros e assegura uma gestão financeira mais eficaz. Exemplos concretos de empresas, como hotéis, que adotaram essa prática, revelam resultados notáveis, tais como a capacidade de negociar condições mais vantajosas com seus fornecedores, aprimorar o gerenciamento de seus estoques e, como consequência, reduzir custos operacionais, fortalecendo assim sua lucratividade e competitividade no mercado. Essas melhorias substanciais na gestão do capital de giro não apenas promovem a saúde financeira das empresas, mas também contribuem de maneira significativa para o crescimento sustentável e a prosperidade a longo prazo.

Segundo Zdanowicz (2003, p.128), o fluxo caixa representa uma ferramenta indispensável para que o administrador possa planejar e manter um efetivo controle financeiro nas organizações. Nesse contexto, o autor ressalta a sua aplicabilidade, independentemente do porte ou segmento de atuação da empresa. Dessa forma, enfatizando que, para alcançar o sucesso, é incontestável que as empresas elaborem projeções de seu fluxo de caixa, abrangendo, no mínimo, um período de três meses. Dessa forma, o fluxo de caixa se consolida como um elemento de extrema relevância no processo decisório, desempenhando um papel estratégico e imprescindível para os empresários na condução de seus negócios.

O sistema ERP pode trazer diversos benefícios a uma empresa que o utilize, e a melhoria esperada para o Hotel Central será na integração e automatização de todos os processos, visto que toda a responsabilidade de administrar a empresa fica para o proprietário. Essa automação resultará em uma visibilidade aprimorada de todos os dados e operações, garantindo, assim, a redução de erros e a agilização de processos, tornando possível identificar e corrigir problemas de maneira mais eficiente. Além disso, o sistema ERP promete proporcionar maior precisão financeira, abordando um desafio significativo que a empresa enfrenta. A melhoria na gestão de estoque é outro benefício importante, uma vez que a implementação inicial do sistema, embora represente um investimento, tende a levar a uma redução substancial de gastos, contribuindo para a eficiência operacional e a otimização dos recursos da empresa. Portanto, a adoção do sistema ERP se apresenta como uma estratégia crucial para o Hotel Central, que promete aprimorar sua eficiência, controle e desempenho financeiro, além de fortalecer sua posição competitiva no mercado.

O gerenciamento das despesas é fundamental para o sucesso e crescimento de qualquer organização, o resultado esperado com a utilização das planilhas é que seja possível fazer a análise de todos os pontos de gastos para vivência do hotel de forma detalhada e organizada. Ajudando na identificação de áreas onde é possível economizar e tomar decisões financeiras mais informadas e conscientes. Ademais, ao fornecer dados precisos e detalhados, é previsto que o gestor ou proprietário, possa tomar decisões financeiras mais informadas, o que se resulta em maior eficiência, otimização dos recursos e maximização dos lucros, assim fazendo com que a área financeira tenha uma melhoria, contribuindo significativamente para o crescimento do estabelecimento.

A utilização de planilhas no Excel na gestão financeira de um hotel pode trazer uma série de benefícios e resultados positivos, ampliando a eficiência do controle financeiro. O uso dele permite que o hotel acompanhe detalhadamente todas as entradas e saídas de dinheiro, possibilitando a precisão e organização que é fundamental para uma gestão financeira eficaz. Prevê-se que essa solução ofereça à empresa uma maior organização para controlar e registrar todos os gastos relacionados às compras e monitorar o montante investido em suprimentos.

O Excel também pode proporcionar cálculos automáticos, diminuindo a porcentagem de erros e otimizando tempo, já que ele realiza os seus cálculos em

segundos. Espera-se que esse facilite ainda mais para o Sr. Rubem ter uma visão mais simples das entradas e saídas de sua empresa, essa ferramenta também pode ser utilizada fora da área financeira e contábil, mas também na parte de desenvolver projetos e metas que o proprietário do hotel deseja cumprir ao longo do crescimento da empresa, trazendo benefícios para a organização como um todo.

Em quesito formação de preço, espera-se que seja uma prática essencial para o sucesso da empresa. Ao estabelecer objetivos claros direcionando a estratégia de precificação, permite que a organização atinja suas metas, compreenda a demanda e o valor percebido pelo cliente, ajuda também a ajustar os preços de forma a tornar os serviços altamente atrativos. Considerando todos os determinantes, a decisão do preço final irá levar a preços justos e competitivos, resultando em maior lucratividade, vantagem competitiva, além disso, a satisfação do cliente é um efeito colateral positivo, que contribui para a fidelização e a construção de relacionamentos duradouros. Portanto, a formação de preços eficazes é essencial para o sucesso empresarial, com impactos profundos e positivos em todas as áreas-chave.

Em relação a mistura de contas e o não pagamento ao administrador, a implementação do pró-labore pode trazer melhorias significativas para o estabelecimento em sua eficiência operacional como o aumento da cultura organizacional e a administração financeira. A adoção do pró-labore contribui para uma gestão financeira mais eficiente. Ao estipular uma remuneração fixa para sócios ou administradores, há um controle aprimorado dos custos salariais, pois o pró-labore é ajustado conforme as funções desempenhadas e o contexto de mercado da empresa, proporcionando uma maior previsibilidade financeira, simplificando a Administração e fortalecendo a estabilidade econômica do hotel.

Além disso, o pró-labore tem um impacto positivo na motivação dos colaboradores. Quando gestores e administradores recebem uma compensação justa por seu trabalho, isso aumenta o sentimento de reconhecimento e valorização. Essa recompensa financeira pode aumentar a motivação e o envolvimento desses profissionais, resultando em maior dedicação para alcançar resultados positivos para o hotel. Colaboradores motivados tendem a ser mais criativos, comprometidos e produtivos, o que, por sua vez, pode conduzir à melhoria dos serviços prestados e à satisfação dos hóspedes.

Quando uma empresa mantém uma gestão de compras eficiente, ela enfrenta uma série de benefícios que podem impulsionar significativamente seu desempenho. Primordialmente, o controle adequado sobre os gastos permite evitar desperdícios financeiros consideráveis, garantindo o acompanhamento de despesas necessárias e eficientes. Isso fortalece a lucratividade da empresa e facilita o processo de planejamento financeiro, tornando os custos previsíveis e controlados. Além disso, a capacidade da empresa de fazer projeções financeiras confiáveis é aprimorada.

CONCLUSÃO

Durante o desenvolvimento deste trabalho, realizamos uma pesquisa de campo, voltado para área de Administração em diversas empresas, na qual foi realizado um questionário com o proprietário do estabelecimento para o entendimento de seus pontos fortes e fracos, sendo que a empresa escolhida foi o Hotel Central, localizado na cidade de Aparecida. Com base nas respostas do proprietário, foi notável a falta de gestão financeira no estabelecimento. Assim, a partir do entendimento dos problemas encontrados, foram propostas soluções que, se aplicadas, poderiam eliminar os erros e aprimorar a área financeira da empresa.

No primeiro capítulo, foi explorada a história da Administração, desde seus primeiros relatos até seu desenvolvimento no Brasil, abrangendo os dias atuais. Após essa contextualização histórica, foram apresentados os conceitos da Administração, que servem como subsídios para a contextualização da área. Em seguida, de maneira cronologicamente organizada foram abordadas as teorias da Administração, como a Teoria Científica, Clássica, das Relações Humanas, Burocrática, Comportamental, entre outras. Com a finalização deste capítulo, foram destacadas sete áreas administrativas, sendo a última de maior importância para o desenvolvimento do trabalho, enfatizando a gestão financeira como o elemento chave para o sucesso organizacional, tendo em vista a dificuldade detectada.

Conseqüentemente, no segundo capítulo foram apontados os principais obstáculos relacionados à Ausência da Gestão Financeira no Hotel Central, pois foi percebida uma confusão patrimonial, que acarretou em grandes problemas no controle financeiro do hotel e a falta de diversas outras técnicas administrativas para corrigir ou evitar outros problemas. Nessa seção, também se procurou compreender quais são os principais desafios enfrentados pela empresa no momento e como eles podem ter um impacto abrangente em todas as demais esferas que a compõem. Por essa razão, a análise e resolução dessas questões foram cruciais para assegurar um futuro longo e saudável para a organização.

No terceiro capítulo, as propostas de solução abordadas para sanar a não realização da Gestão Financeira no Hotel Central, visam melhorar a eficiência e desempenho nessa área. As soluções propostas para a falta de Gestão Financeira incluem a implementação de um sistema ERP para automação de processos

financeiros do fluxo caixa e a gestão de compras para a aquisição de recursos de forma econômica; a criação de uma Planilha de custos fixos e variáveis para uma análise mais detalhada; formação de preço para otimizar a definição dos preços dos serviços oferecidos; e implementação a introdução do Pró-labore, que definirá uma remuneração para os gestores.

Com a execução deste Trabalho de Conclusão de Curso, ficou visível que a gestão financeira eficiente desempenha um papel fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, e percebe-se que o Hotel Central possuía a necessidade de uma melhoria nessa área que foi deixada de lado por parte do proprietário e as consequências foram perceptíveis, como na área de gestão de compras e na dificuldade em realizar pagamento de um empréstimo, assim, pode-se dizer que o objetivo geral, que era apresentar propostas de soluções, tais como a utilização da ferramenta do fluxo de caixa, como também a implementação de sistemas automatizados, entre outras soluções, foram concluídas. Entretanto todas as propostas de soluções para todos os problemas foram analisadas, estudadas e adequadas para o Hotel Central, se aplicadas de forma correta, trarão diversos benefícios para a organização, fazendo com que ela se destaque entre seus concorrentes. Além disso, o trabalho foi conduzido com base em uma longa pesquisa, com a expectativa de que todo o esforço e qualidade aplicados sejam aproveitados em futuros trabalhos e pesquisas, com o objetivo de promover a aplicação e evolução da Gestão Financeira em estabelecimentos de pequeno e grande porte.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. (2001). **Administração estratégica de mercado** (5a ed.). Porto Alegre: Bookman

ABRUCIO, F. L. **Reformas da administração pública no Brasil: balanço e agenda futura**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 4, p. 377-404, out./dez. 2005.

BAZZO, W. A. **Administração pública no Brasil: história e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 01 nov.2023

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 47, n. 1, p. 63-87, jan./abr. 1996.

CARVALHO, Lúcia. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2008. Dissertação (Técnico em Administração) - Universidade estadual de Maringá - UEM, Maringá, 2008.

CHANDLER, A. D. **A Mão Visível do Mercado: A Revolução Gerencial na Empresa Americana**. Editora Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DAVID, Allan. **Aparecida avança entre os 100 maiores PIBs do Brasil, afirma IBGE. Prefeitura de Aparecida, Aparecida, 21 dez. 2021**. Disponível em: <https://www.aparecida.go.gov.br/aparecida-avanca-entre-os-100-maiores-pibs-do-brasil-afirma-ibge/>. Acesso em: 03 ago. 2023

DRUCKER, P. F. **Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas**. Editora Pioneira, 1995.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. Editora Atlas, 1990.

FREIRE, Diego. **Teoria Da Burocracia: Pontos De Aproximação à Realidade Da Organização Acreditar Tocantins**. Araguaína, TO, 2019.

FISCHER, R. M. **Administração pública no Brasil: evolução e desafios**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

G1. **Santuário de Aparecida recebeu 8 milhões de devotos em 2022, maior número desde o início da pandemia**. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2023/01/17/santuario-de-aparecida-recebeu-8-milhoes-de-devotos-em-2022-maior-numero-desde-inicio-da-pandemia.ghtml>. Acesso em 05 ago. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Principais informações sobre o município**. Aparecida: SP, 2022.

KANTER, R. M. (2011). **As Fronteiras da Gestão**. Harvard Business Press.

LEMES JR., Antônio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi; RIGO, Claudio Miessa. **Fundamentos de Finanças Empresariais: Técnicas e Práticas Essenciais**. Editora LTC, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000). **Introdução à administração**. Atlas.

MAXIMIANO, A. A. C. **Administração de projetos: como trabalhar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYO, Elton. **A problemática da liderança**. São Paulo: Atlas, 1970. P. 23.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOURA, Alexandre; COSTA, Danilo. **Uma Jornada Pelo Processo Evolutivo Das Principais Teorias Da Administração**. Revista destaques acadêmicos, Lajeado, v.15, n.1, pág.131-147, 2023.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora de. **Administração pública brasileira: crise e renovação**. São Paulo: Atlas, 1997.

PALHARES, J. C. G. **As transformações da administração pública no Brasil.** Boletim de Ciências Econômicas, Porto Alegre, v. 56, n. 1, p. 29-46, jan./jun. 2013.

SCOTT, W. R. **Organizações: Racional, Natural e Aberto.** Bookman Editora, 2003.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – Exemplo Fluxo Caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas												
Contas a receber-vendas realizadas												
Outros recebimentos												
TOTAL DAS ENTRADAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SAÍDAS												
Fornecedores												
Folha de pagamento												
INSS a recolher												
FGTS												
Retiradas sócios												
Impostos s/ vendas												
Aluguéis												
Energia elétrica												
Telefone												
Serviços contabilidade												
Combustíveis												
Manut. de veículos												
Manutenção fábrica												
Despesas diversas												
Férias												
13º salário												
Verbas para rescisão												
Empréstimos bancários												
Financiamentos equip.												
Despesas financeiras												
Pagamento novos empréstimos												
Outros pagamentos												
TOTAL DAS SAÍDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 SALDO ANTERIOR			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, São Paulo; SEBRAE [2023]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa>. Acesso em: 09 out. 2023.

ANEXO B- Exemplo fluxo caixa pela ferramenta Bling

Home > Finanças > Relatórios > Fluxo de Caixa

Período

Do mês: Até o mês:

De um período

De: 19/08/2022

Até: 30/11/2022

Outras opções

Portador:

Considerar float bancário do portador: Desativado

Considerar prazo de recebimento da forma de pagamento: Desativado

Considerar pagamentos e recebimentos: Desativado

Período 19/08/2022 a 30/11/2022

	Ago/22	Set/22	Out/22	Nov/22	Total
Saldo inicial	2.000.749,00	2.000.749,00	2.000.749,00	2.000.000,00	2.000.749,00
+ Receitas	0,00	87,00	77,00	0,00	164,00
+ Despesas	0,00	100,00	100,00	0,00	200,00
Saldo acumulado	2.000.749,00	2.000.736,00	2.000.714,00	2.000.714,00	2.000.714,00

Fonte: <https://ajuda.bling.com.br/hc/pt-br/articles/360038306714-Como-gerar-um-relat%C3%B3rio-de-futuras-entradas-e-sa%C3%ADdas-de-valores->. Acesso em: 02 nov 2023


ANEXO C - Exemplo de Sistema ERP Bling para gestão de estoque

Xícara Personalizada

Cancelar
Salvar produto

Nome *

Xícara Personalizada



Código (SKU) ⓘ

008

Condição

Não Especificado

Tipo

Produto

Situação

Ativado

Preço venda

55,00

Unidade ⓘ

UN

Formato

Simples

Características Imagens Estoque Fornecedores Tributação Variação

Marca

Produção

Própria

Data de validade

Frete Grátis

Não

Peso Líquido ⓘ

0,000

Peso Bruto ⓘ

0,000

Largura

0,00

Altura


0,00

Profundidade

Volumes

Itens p/ caixa ⓘ

Unidade de medida



Fonte: <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fblog.bling.com.br%2Fatualizacao-interface-telas-produto%2F&psig=AOvVaw3gL50UybW8KPeiA9YeDx&ust=1700232628538000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CA8QjRxqFwoTCOjk7LDiyIIDFQAAAAAdAAAAABAa> Acesso em: 03 de nov. 2023

ANEXO D - Exemplo de planilha de Gastos Mensais

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	PLANILHA DE GASTOS MENSAIS												
2													
3		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
4	Receitas	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
5	Salário	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00								
6	Rendimentos Bancos	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 120,00								
7	Outros	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00								
8	Total de RECEITAS	R\$ 2.250,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.320,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
9													
10		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
11	Despesas	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
12	Aluguel	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 350,00								
13	Conta de água	R\$ 30,00	R\$ 32,50	R\$ 35,00	R\$ 33,00								
14	Conta de luz	R\$ 50,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 55,00								
15	Conta de telefone	R\$ 31,90	R\$ 29,80	R\$ 29,80	R\$ 32,00								
16	Gás	R\$ 44,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 44,00								
17	Impostos	-	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00								
18	Conta celular	R\$ 74,56	R\$ 65,40	R\$ 80,00	R\$ 67,00								
19	Tv a cabo / Internet	R\$ 103,80	R\$ 103,80	R\$ 103,80	R\$ 103,80								
20	Supermercado / Feira	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 200,00	R\$ 150,00								
21	Plano de saúde / Dentista	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 98,00								
22	Prestação do carro	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00								
23	Seguro	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00								
24	Combustível	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 300,00	R\$ 250,00								
25	Roupas	-	R\$ 100,00	R\$ 150,00	R\$ 0,00								
26	Tênis 3x	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00					
27	Mensalidade Escolar	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00								
28	Reformas e Manutenção	-	R\$ 0,00	R\$ 120,00	R\$ 0,00								
29	Cartão de Crédito	-	R\$ 70,00	R\$ 150,00	R\$ 250,00								
30	Total de DESPESAS	R\$ 2.162,26	R\$ 2.334,50	R\$ 2.651,60	R\$ 2.472,80	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
31													
32	Quanto Sobrou ?	R\$ 87,74	R\$ 165,50	-R\$ 351,60	-R\$ 152,80	-R\$ 50,00	-R\$ 50,00	-R\$ 50,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Fonte: www.techtudo.com.br/listas/2023/07/dez-planilhas-de-gastos-mensais-do-excel-que-vaio-te-ajudar-a-economizar-edsoftwares.ghtml. Acesso em: 01 nov 2023.

