

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**Etec Prof. Alfredo de Barros Santos**  
**Administração**

**Ana Livia Domiciano De Castro**

**Ana Rita Soares Ferreira**

**Lucas Chiqueto Lira**

**Lúcio Adriano Galvão De Oliveira Jr**

**Maria Fernanda Silva Soares**

**Rafaela Cristini Silveira Giordani**

**GESTÃO FINANCEIRA: aplicação dos princípios financeiros em  
pequenos negócios**

**Guaratinguetá – SP**

**2022**

**Ana Livia Domiciano De Castro**

**Ana Rita Soares Ferreira**

**Lucas Chiqueto Lira**

**Lúcio Adriano Galvão De Oliveira Jr**

**Maria Fernanda Silva Soares**

**Rafaela Cristini Silveira Giordani**

**GESTÃO FINANCEIRA: aplicação dos princípios financeiros em  
pequenos negócios**

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

**Guaratinguetá – SP**

**2022**

## **Agradecimentos**

O grupo tem o prazer de agradecer não somente as professoras e orientadoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos pelo auxílio direto ao longo de toda a realização e finalização do trabalho de conclusão de curso, como também a todos os professores que nos auxiliaram durante o ano.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso retrata os estudos realizados pelo grupo, acerca da pesquisa de campo desempenhada na empresa Barão Lanches, com intuito de elencar problemas que afetam de forma relevante a saúde da organização, além de praticar seus conhecimentos técnicos adquiridos durante o curso de Administração. Dessa forma, inicialmente, no primeiro capítulo é apresentada a história da Administração no mundo e no Brasil, listando conceitos, teorias e áreas dessa ciência, utilizadas para contextualizar o assunto retratado, consultando principalmente autores como Chiavenato e Maximiano. Posteriormente no capítulo dois são apontadas as pesquisas do grupo na empresa Barão Lanches, se tornando base de estudo para a identificação de problemas gerenciais dentro da organização, dessa forma, averiguando déficits na parte financeira do negócio, como a precificação inadequada, o desconhecimento sobre ativos e passivos e a sobrecarga do proprietário, assim, moldando o aprofundamento na área de Gestão Financeira. Com isso, no terceiro capítulo, propõe-se soluções que podem ter a capacidade de melhorar a situação da companhia, por intermédio da utilização de ferramentas como a Ficha Movimento Caixa, a implementação do aplicativo Apreço e do software Consumer, que possuem o objetivo de aprimorar a gestão financeira da Barão. E decorrente a esses estudos, o grupo pôde trabalhar de forma eficiente para alcançar as melhores propostas que se adequam aos parâmetros da empresa, concluindo que apesar de ser um pequeno negócio local, apresenta grande valor e potencial agregado, dessa maneira, acredita-se que as propostas de solução desenvolvidas possuem a capacidade de elevar o patamar da marca, tornando-a ainda mais reconhecida e apreciada.

Palavras-chave: **Gestão. Financeira. Eficiência. Potencial.**

## **ABSTRACT**

This thesis portrays the studies made by the group, around the field research made in Barão Lanches, with the goal to list the problems that relevantly affects the organization, besides practicing the technical knowledge acquired during the Administration course. Initially, in the first chapter it is presented world's and Brazil's Administration, listing concepts, theories and the areas of this science, used to contextualize the topic portrayed, consulting main authors as Chiavenato and Maximiano. Afterwards in the second chapter, the researches made by the group in the Barão Lanches are pointed, which become the study base to identify the management problems of the organization, and in this way, finding out deficits in the financial part of the business, such as the inadequate pricing, the unfamiliarity of liabilities and assets and the owner's overwork, then shaping the further development in Financial Management's area. Thereby, in the third chapter, there are proposed solutions that could improve the company's situation, through the use of tools such as Ficha Movimento do Caixa, the implementation of the app Apreço and the software Consumer, with the goal to improve Barão's financial management. And based on these studies, the group could work efficiently to reach best proposals that suit better the company's parameters, concluding that even being a small local business, it presents great value and aggregate potential, so it is believed that the solution proposals developed have the capacity to elevate the brand's potential, making it even more recognized and appreciated.

**Key-words: Management. Financial. Efficiency. Potential.**

## Sumário

INTRODUÇÃO.....	7
1 ADMINISTRAÇÃO.....	9
1.1 História da Administração.....	9
1.2 História da Administração no Brasil.....	13
1.3 Conceitos de Administração.....	15
1.4 Teorias da Administração.....	17
1.4.1 Teoria Científica.....	17
1.4.2 Teoria Clássica.....	17
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.....	23
1.4.8 Teoria dos Sistemas.....	24
1.5 Áreas da Administração.....	25
1.5.1 Gestão Ambiental.....	25
1.5.2 Contabilidade.....	26
1.5.3 Gestão de Pessoas.....	27
1.5.4 Gestão da Qualidade.....	29
1.5.5 Logística.....	30
1.5.6 Marketing.....	31
1.5.7 Gestão Financeira.....	33
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	35
2.1 Caracterização do Município.....	35
2.2 Descrição da Empresa.....	36

2.3 Descrição dos Problemas.....	37
3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	48
CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS.....	61
ANEXOS.....	63
ANEXO A.....	63
ANEXO B.....	64
ANEXO C.....	65
APÊNDICES.....	66
APÊNDICE A.....	66
APÊNDICE B.....	67
APÊNDICE C.....	68

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso em Administração irá apresentar as pesquisas realizadas pelo grupo na empresa Barão Lanches situada no centro da cidade de Aparecida. Inicialmente serão descritos os conceitos de Administração, a história global da área, no Brasil, e as principais Teorias Administrativas. Além disso, ao decorrer do trabalho serão apresentadas as problemáticas encontradas nessa entidade empresarial decorrentes da ausência da gestão financeira, em seguida, serão demonstradas as propostas de solução para esses problemas que poderão ser aplicadas pelo proprietário, e também serão mostradas as consequências positivas que a realização de uma gestão financeira eficiente pode proporcionar para a organização.

No primeiro capítulo será descrito todo o percurso histórico da Administração, desde seus primeiros relatos até seu desenvolvimento no Brasil incluindo os dias atuais. Logo após, será apresentado os conceitos de Administração dados por três autores que serão determinados pelo grupo. Em seguida serão retratados outras teorias da Administração em ordem cronológica, sendo a Teoria Científica, Clássica, das Relações Humanas, Burocracia, Comportamental, entre outras. E ao fim deste capítulo, apresentará sete áreas administrativas, onde a última será a principal para o desenvolvimento do trabalho.

Já no segundo capítulo serão abordadas as principais informações coletadas e analisadas que compõem e dão origem às características da empresa, tais como a cidade que reside a organização e sua população, tipo de comércio, público-alvo e outros fatores que influenciam direta e indiretamente o rumo da empresa. Também serão abordadas as problemáticas envolvidas na gestão da empresa Barão Lanches, representada pelo gestor Diogo Barreto, onde irão ser relatados problemas encontrados no setor financeiro da empresa envolvendo desde a falta de técnicas administrativas até a sobrecarga e indisponibilidade de tempo, questões que prejudicam o desenvolvimento organizacional e impedem que haja o desenvolvimento de novos planos.

No terceiro capítulo ocorrerá a exposição das propostas de solução para as questões manifestadas no capítulo anterior, a fim de realizar uma orientação à empresa em relação e toda a sua área financeira. Cada questão será analisada,

para que possibilite uma maior atenção a suas particularidades, levando em consideração o contexto no qual está inserida, então será realizada a definição e caracterização dos meios que podem ser utilizados, ponderando sua delimitação segundo as condições da companhia, fazendo com que todos os recursos sejam viáveis e de fácil aplicação no cotidiano organizacional.

Logo após os capítulos de desenvolvimento do trabalho, será apresentada a conclusão que vai destacar principalmente como a Gestão Financeira será benéfica à empresa e como ela trará uma ótima resolução dos problemas através da aplicação das propostas de solução estudadas e sugeridas pelo grupo a partir da análise sobre a Barão Lanches e como é o seu funcionamento e organização. Será demonstrada a importância desse trabalho como auxiliador no melhoramento da empresa em estudo, pois os problemas apresentados pela mesma poderão trazer inúmeros malefícios, mais do que as consequências já reconhecidas, se não houver o gerenciamento correto da área financeira.

E vale ressaltar, que os principais autores a serem abordados no decorrer deste trabalho de conclusão de curso serão CHIAVENATO (2014 e 2015), importante consultor administrativo brasileiro que tem atuado principalmente na Gestão de Empresas e Recursos Humanos; HOJI (2004), mestre em Ciências Contábeis, especialista em Administração Financeira e Bacharel em Ciências Contábeis, e GITMAN (2004), autor de mais de 160 artigos e mais de 30 livros na área de negócios e finanças.

# 1 ADMINISTRAÇÃO

## 1.1 História da Administração

Posteriormente à queda do Império Romano, a ascensão da igreja católica foi um grande palco para a consolidação da Administração. Podendo ser observado nos cargos que anteriormente pertenciam às entidades dos estados e foram passados para instituições da igreja católica. Esses cargos são divididos entre os maiores e menores poderes dentro desse sistema, como padres, que têm o menor poder, até o papa, que é a maior autoridade nesse modelo, ou seja, uma hierarquia. Portanto, considerando essa como a maior referência de Administração, pelo fato de ter influenciado comerciantes em seus planejamentos, elencando seus funcionários em organogramas, trazendo a ideia de gestor como o cargo com maior poder, e os funcionários possuindo o menor poder e tendo que respeitar seus superiores, ou provavelmente será demitido.

As influências da filosofia na Administração ocorrem desde a Antiguidade, na Era Socrática, onde surgiram três grandes nomes: Sócrates, que enxergava a habilidade de administrar como sendo separada do conhecimento técnico e da experiência; Platão analisava os problemas políticos e culturais do povo grego, evidenciando que a forma democrática de governo é a preferencial na administração de negócios públicos; e Aristóteles (1985 apud BOBBIO; Norberto, 1992) apresenta, segundo seu livro Política, que a constituição é a estrutura que dá ordem à cidade, determinando o funcionamento de todos os cargos públicos e sobretudo da autoridade soberana.

Além destes, existiram mais dois notórios pensadores que atuaram no progresso da administração: Bacon (1561-1626) filósofo estadista inglês e fundador da lógica moderna, que se baseia no método experimental e indutivo, pratica a separação do que é essencial, acidental e acessório. Utilizou-se o princípio da prevalência do principal sobre o acessório, antes do conceito de Administração; e Rene Descartes (1596-1650) filósofo, matemático e físico francês, sendo considerado o fundador da filosofia moderna, desenvolveu a matemática e a geometria da época. Já na filosofia escreveu o livro O discurso do método, que ao abordar alguns temas, influenciou na geração de novas visões sobre os princípios da Administração. Vale ressaltar que da Antiguidade até a Idade Moderna, os

estudos da filosofia eram direcionados a áreas distintas à administração, com as pesquisas filosóficas afastando-se dos problemas organizacionais, e diminuindo suas contribuições.

Em meados do século XIX, a realidade das empresas era diferentes das conhecidas atualmente, pois havia escassas organizações de grande porte, e predominavam as pequenas oficinas, profissionais autônomos como advogados, artesãos independentes, lavradores, entre outros. Ainda que o trabalho sempre tenha estado presente na história, somente após o século XX a Administração moderna atingiu sua forma mais notória e inovadora. Segundo Chiavenato (2014, p. 31), um dos motivos para isso, é que atualmente, os países desenvolvidos, possuem muito mais organizações como indústrias, escolas e comércio que apresentam obrigações sociais atreladas à produção de bens ou serviços, dessa forma para se tornarem mais eficientes, necessitam de uma boa Administração.

A organização militar é fundamentada na administração, como meio de manter seu rigor e controle com aqueles que a englobam. O conceito de hierarquia se aprimorou nas organizações militares, gerando um desenvolvimento para a administração e na formação de novas técnicas. O general e filósofo chinês Sun Tzu (544-496 a.C.) redigiu um livro sobre a arte da guerra, onde se conceituava a sua preparação, para a guerra efetiva, organização do exército, variações de tática, entre outros. Assim como na Idade Média onde o exército já utilizava a estrutura linear, o que proporcionava um comando com graus de autoridade e responsabilidade.

Outro momento que é possível observar tais estruturas é na época de Napoleão Bonaparte (1769-1821), já que cada general tinha suas obrigações, principalmente identificar quando uma técnica deveria ser modificada, como exemplo o aumento das guerras de maior alcance, exigia novas organizações, planejamentos e controles, o que ocasionou na descentralização. Bonaparte, foi um grande precursor das ideias da Administração, sendo claro e específico. “Outra contribuição da organização militar é o princípio de direção, que preceitua que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e o que se deve fazer.” (CHIAVENATO, 2014, p. 34).

Durante o século XIX, nos Estados Unidos, o maior ramo empresarial era as estradas de ferro, as quais concederam o desbravamento do território estadunidense, o que ocasionou na aceleração do fenômeno da urbanização. Como

decorrência dessa evolução, surgiram empreendimentos e gestores, como por exemplo, Swift e Armour formaram o truste das conservas, Guggenheim, o truste do cobre e Mello, o truste do alumínio, que deram início ao controle das empresas sobre seus processos na cadeia de produção, focados em afirmar seus interesses, através de correntes, fornecedores ou distribuidores. Entretanto, mesmo com essa evolução das empresas os donos e os empregados continuaram antigos, dessa forma surgindo o título de primitivos impérios industriais, formados de um conglomerado de organizações que se tornaram enormes demais para continuarem sendo dirigidas pelos pequenos grupos familiares.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 41), essa evolução induziu a formação de gerentes profissionais, ou seja, os primeiros organizadores a surgirem, os quais se atentavam com a saúde da empresa, ao invés somente das vendas ou compras. Portanto, as antigas organizações obtinham lucros através da compra de matérias primas e vendas de produtos efetuadas por colaboradores, atacadistas ou intermediários. Que posteriormente ao surgimento dos gerentes profissionais, os empreendedores consideravam melhor ampliar sua produção do que organizar uma rede de distribuição e vendas.

A Westinghouse e a General Electric, potencias no ramo de bens duráveis, durante a década de 1880, criaram organizações focadas em vendas com funcionários treinados para essa função, iniciando o que atualmente é reconhecido como marketing. Além do mais, se tornaram pioneiras no quesito funcional, investindo no departamento de produção, para cuidar da manufatura de fabricas isoladas, na repartição de vendas, com intuito de administrar um sistema nacional de escritórios distritais com vendedores, no departamento técnico de engenharia, com proposito de desenhar e desenvolver produtos e no setor financeiro, para conseguir gerenciar melhor a entrada e saída do dinheiro.

Logo, a partir desse modelo organizacional, o capital dessas pioneiras, ultrapassava o marco de 80 milhões de dólares. E para explorar e dominar novos mercados, as empresas investiam constantemente em instalações e colaboradores. Além de iniciar a ideia de B2B(empresa para empresa) e B2C(empresa para consumidor). “Os meios de reduzir custos diminuíram, as margens de lucro baixaram, o mercado foi se tornando saturado e as empresas passaram a procurar novos mercados por meio da diversificação de produtos.” (Chiavenato, 2014, p.42).

Após tais acontecimentos inicia-se uma nova era do mercado empresarial, onde capitães de indústrias deram lugar a grandes administradores e empresários modernos. Dando início a ao tempo da competição e da concorrência, como decorrência dos seguintes fatores: Livre comércio; Ampliação tecnológica, proporcionando um acréscimo no número de empresas e nações concorrendo nos mercados mundiais; Modificação dos mercados vendedores para compradores; Fortalecimento da capacidade de investimento de capital e elevação dos níveis de ponto de equilíbrio; Agilidade do ritmo de mudança tecnológica, que rapidamente torna obsoleto um produto ou reduz drasticamente seus custos de produção; Desenvolvimento das organizações.

Em meados do século XVIII, a Inglaterra encontrava-se num momento de profundas mudanças, tanto nas áreas da ciência e das tecnologias, como na política e na economia, o que chamamos hoje de Primeira Revolução Industrial. Através dela, foram aprimoradas áreas como a medicina, a agricultura, comunicação e a mecânica, além de técnicas para produção nas indústrias, destacando invenções como o tear mecânico e o telégrafo. Dessa forma, iniciou-se a migração em massa para perto das indústrias, e a urbanização foi se tornando algo cada vez mais comum, entretanto, problemas como o despreparo das cidades para lidar com o êxodo rural também se tornaram corriqueiros, acarretando, por exemplo, na falta de moradia, de saneamento básico, fome e propagação de doenças.

O rápido e intenso fenômeno da maquinização 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).

Posteriormente a esse momento, onde ocorreu a implementação de máquinas em pequenos negócios e que foi influenciado diretamente pela junção de diversas oficinas de pequeno porte, ocasionou-se uma melhora estrutural e ampliação de conhecimentos que gerou, aos poucos, a transformação das mesmas em grandes fábricas, criando uma lacuna que precisava ser preenchida pelo que é conhecido hoje como Administração. Sua utilização se tornou fundamental, tanto dentro das indústrias, para melhorar a produção, a divisão de tarefas, a gestão de materiais,

direcionamento de maquinário, etc., quanto nas cidades e nas outras vertentes da organização social, o que se estende até os dias atuais.

## **1.2 História da Administração no Brasil**

A história da Administração no Brasil pode ser contada a partir da história da Administração nos Estados Unidos, uma vez que, boa parte do acervo bibliográfico nacional tem grande influência estadunidense. No Brasil, a Gestão Empresarial surge mais nitidamente um século após o seu decorrer nos EUA, quando ocorre o processo de implantação das grandes empresas do país, entretendo, segundo Storck (1982) mesmo ambos os países possuindo a mesma base de conhecimento sobre Gestão, o processo administrativo como um todo se distingue em vários aspectos, principalmente devido ao desenvolvimento industrial. O Brasil passou por três etapas na conexão com o capitalismo mundial, sendo a primeira no período colonial e outras duas nos séculos XIX e XX onde o país atuou como fornecedor de produtos agrícolas e mercado para seus capitais e tecnologias.

O período colonial é reflexo do acordo entre Portugal e Espanha de dividir as terras descobertas no continente americano, nomeado como Tratado de Tordesilhas, onde a coroa portuguesa necessitava de uma organização administrativa eficaz para sua nova colônia. As feitorias foram a primeira escolha e tentativa de centralizar o comércio da América portuguesa por ficarem nas regiões costeiras, o que facilitaria as trocas comerciais, além de funcionarem como armazém, ponto de apoio à navegação e alfândega, "a administração pública brasileira importou esse modelo de gestão de sua metrópole Portugal e o mesmo foi predominante desde a administração colonial portuguesa até o final da República Velha." (DUARTE, 2014, p. 16). Entretanto, era preciso que o controle do Brasil fosse de maior alcance e abrangência, o que gerou uma divisão das terras em 15 partes que seriam comandadas por capitães donatários, as conhecidas capitânicas hereditárias, que são extintas um ano antecedente à independência do Brasil por diversos erros gerenciais, como a dificuldade de comunicação entre colônia e capital, a resistência indígena à invasão e, principalmente, a ausência de um órgão público administrativo. Por esse motivo foi instaurado no território brasileiro o Governo Geral que centralizou administrativamente o poder público. Como primeiro governador geral, Tomé de Souza criou a primeira capital do Brasil, a cidade de

Salvador, além das câmaras municipais que controlavam as finanças locais, faziam obras públicas, promoviam ações judiciais, faziam a limpeza urbana e criavam regras para o comércio local.

Já em meados do século XIX, a primeira fase da industrialização brasileira dava-se com a opção urbano-industrial e nacionalista do primeiro governo Vargas. O Brasil opta pela diversificação de sua economia e ingressa na era industrial. Desta forma, surgem pequenos estabelecimentos de caráter artesanal (pequenas e médias indústrias) junto aos centros habitados do país. Esses estabelecimentos são de origem quase sempre familiar e o investimento para sua constituição é levantado junto aos próprios membros da família. O empresário desta época lembra, em muito, o empresário norte-americano de antes de 1850. Como aquele, este também se encarrega de todo o controle interno e de todas as decisões da empresa. ele também não tem espaço, em sua empresa, para administradores profissionais. Mas o fato de que houvesse poucos administradores no Brasil, não impediu que na reforma administrativa que criou o Dasp, se criasse a profissão de administrador. Realmente, é em 1930 que, sob a inspiração de Luiz Simões Lopes, que se introduz a administração na legislação brasileira. Portanto, de acordo com Storck (1982), a figura do gestor empresarial, é um reflexo do capitalismo industrial, já que com ampliação das empresas e do capital gerido, resultaram na necessidade do administrador para que haja uma estrutura e de continuidade no processo.

A Era Vargas teve seu foco em um governo urbano-industrial, ou seja, implementar uma estrutura produtiva completa dentro de cidades, assumido o lugar de importadoras. Vale destacar que segundo Santiago (1995), Getúlio Vargas, teve seu governo direcionado por seu lema, que governar é administrar, dessa maneira, deixando propicio a introdução dos princípios da Administração Científica, na gestão pública brasileira. Este modo de gerir, é notório em algumas de suas decisões governamentais, como a criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1944, com o objetivo de desenvolver pesquisa e ensino na área da Administração. Em 1952, a FGV criou a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), no Rio de Janeiro, sendo a primeira escola de Administração Pública do Brasil e da América Latina e, em 1954, institui a Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, disto foi a fundação da Escola Brasileira de Administração Pública, em 1957, demonstrando seu discernimento sobre o assunto.

### 1.3 Conceitos de Administração

Conceitualmente a palavra Administração advém originalmente do latim *ad* (direção para) e *minister* (subordinação ou obediência), ou seja, o termo *administer* significa direcionar um subordinado, ou uma função que se manifesta sob a direção de outro. Com isso, uma das definições de Administração é realizar os processos da maneira mais adequada possível, com o mínimo de recursos humanos, financeiros e materiais, planejando alcançar os objetivos estabelecidos, representando uma forma de governabilidade. Portanto, o papel da Administração é fundamentado na utilização de maneira adequada dos recursos, com o propósito de realizar os objetivos traçados. Tais mecanismos estão direcionados há inúmeras áreas dentro da organização, logo, o gestor deve entender e estar ciente de suas ações com a finalidade de evitar erros, tendo como função primordial interagir com terceiros, para obter os melhores resultados possíveis. Gerando como diferencial o fato de o administrador comandar a ação e não a realizar.

Deste modo, de acordo com Rossés (2014) a Administração se trata intrinsecamente do ato de tomar uma decisão acerca dos recursos disponíveis na empresa, trabalhando com pessoas e utilizando seus conhecimentos e técnicas para atingir os objetivos almejados. Sendo no gerenciamento de uma organização, onde é levando em consideração as informações fornecidas por outros profissionais de distintas áreas da empresa, tendo no planejamento as possíveis consequências que seus atos podem acarretar para o direcionamento do negócio. Conseqüentemente, um bom desempenho de um gestor, está ligado à sua capacidade de ser um bom líder, sendo maleável e inspirando as pessoas, através de sua comunicação e a aptidão de negociar. E tal ramo, também, pode ser elencada como uma Ciência Social, a qual estuda e sistematiza as práticas empregadas na gestão de uma organização.

Administração obtém como significado primário, Ação. Já que tal ramo se baseia na tomada de decisões e execução de determinados processos que compreendem princípios que estão interligados: Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC). Tais procedimentos gerenciais, colaboram no funcionamento de outras funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação, dessa maneira contribuindo na realização dos processos primordiais. Sendo assim, de acordo com Maximiano (2014, p. 20) gerir

se trata de seguir os princípios do PODC. Começando com o Planejamento, que basicamente representa a etapa de mapeamento dos objetivos, atividade e recursos disponíveis para a empresa; na etapa da Organização é onde ocorre a delegação das atividades com intuito de efetuar os trabalhos; na Direção, são determinadas os recursos disponíveis para alcançar os objetivos traçados; e por fim, no Controle é onde se assegura a realização dos objetivos e analisando quanto a necessidade de mudanças.

As grandes incertezas do atual cenário global exigem inovações, principalmente para que as diversas formas de organização com seus variados graus de complexidade sejam geridas de forma adequada, de modo com que a convivência humana e o funcionamento das empresas sejam melhorados exponencialmente. A tarefa básica da administração é unir pessoas por meio de seu interesse em comum fazendo com que o resultado do trabalho seja eficaz, todavia, mesmo com os avanços tecnológicos e todos os conhecimentos sobre gestão, ainda existe muita dificuldade em aplicar efetivamente os recursos humanos e materiais, por isso é essencial que haja um administrador, pois é ele quem vai organizar e planejar para que os objetivos sejam executados com maior eficiência, economia de ação e competitividade.

A tarefa básica da administração é fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Nas organizações indústrias, comércio, serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns que dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa.(CHIAVENATO, 2014, p. 9 e 10).

De forma objetiva, a Administração serve para qualquer área que envolva a necessidade de gestão e competência, diagnosticando e analisando erros que podem estar afetando o funcionamento de determinada entidade, para que sejam indicados pontos a serem melhorados e corrigidos com praticidade, planejamento e com a principal característica da Administração, a funcionalidade. Portanto, um bom gestor deve reconhecer que o ato de administrar além de estar presente em todos os ramos organizacionais é fundamental no cotidiano e ao longo da vida, já que tal conceito busca conciliar os processos e condições entre indivíduos e organização, forma, sendo ligados por possuírem um mesmo propósito.

## **1.4 Teorias da Administração**

### **1.4.1 Teoria Científica**

Em 1903 surgiu a Teoria Científica, sendo protagonizada pelo engenheiro Frederick W. Taylor (1856-1915) e manifestou-se como forma de minimizar os problemas industriais. Taylor criou quatro princípios: o Princípio do planejamento, sendo a substituição do critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática por métodos baseados em procedimentos científicos; o Princípio do Preparo, que visa selecionar cientificamente os trabalhadores, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor; o Princípio do Controle, sendo fundamentado em controlar o trabalho para se certificar de que ele está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e o plano previsto; e o Princípio da Execução, que distribui distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja a mais disciplinada possível.

Após todos esses estudos, Taylor dedicou-se à publicação do livro *Administração de Oficinas*. Nesta obra, o autor defende que para a Administração, a única execução adequada de trabalho é maximizar a eficiência de cada operário, estudando suas capacidades e limitações. Analisando o livro, Chiavenato mostra que “A eficiência é definida como uma relação entre os fatores aplicados e o produto final obtido; a razão entre o esforço e os resultados; entre a despesa e a receita; entre o custo e o benefício usufruído.” (CHIAVENATO, 2014, p. 38). A partir daí, o melhoramento da execução do trabalho passa a ser conceituado entre o desempenho real do operário e o padrão de desempenho pela firma.

Além de Taylor outros engenheiros seguiram a relação entre o que é conseguido e o que pode ser alcançado, que gerou a expressão da porcentagem de eficiência. Os estudos de Taylor proporcionaram máxima eficiência dos operários e gerou grandes benefícios para a organização. Em sua época foi considerada uma grande revolução, pois ela iniciou um movimento de organização racional do trabalho que se estendeu rapidamente por todo o mundo industrializado.

### **1.4.2 Teoria Clássica**

Tendo como enfoque na estrutura organizacional e sua melhor eficiência, Henri Fayol cria, em 1916, a Teoria Clássica da Administração. Ele observava a

empresa como um todo, considerando que cada setor e colaborador essenciais para o bom funcionamento da empresa. Na sua visão, a empresa pode ser composta por seis funções básicas: Financeira; Técnica; Comercial; Contábil; de Segurança, e Administrativa, sendo a última responsável por coordenar e integrar as demais. A função administrativa é composta por outros cinco elementos: Previsão; Organização; Comando; Coordenação; e Controle.

Posteriormente, o fundador da teoria, traçou maneiras gerais para soluções de problemas nas organizações. Partindo disso, idealizou quatorze princípios gerais da Administração, sendo eles: Divisão do trabalho; Autoridade; Disciplina; Unidade de comando; Unidade de direção; Subordinação dos interesses de um empregado ou grupo menores do que os interesses superiores da organização como um todo; Remuneração adequada com os cargos ocupados pelos colaboradores; Centralização; Cadeia escalar, que seria a hierarquia da empresa; Ordem; Equidade; Estabilidade na permanência do pessoal; Iniciativa dos empregados; e o Espírito de equipe.

A Teoria Clássica formula uma Teoria da Organização, tendo por base a Administração como uma ciência. A ênfase na estrutura visualiza a organização como uma disposição das partes (bracos) que a constituem, sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes. Essa teoria da organização restringe-se apenas à organização formal. Para tratar racionalmente a organização, esta deve se caracterizar por uma divisão do trabalho e correspondente especialização das partes (órgãos) que a constituem. (CHIAVENATO, 2014, p. 40).

Seu intuito era que cada princípio guiasse para soluções de problemas, de forma mais específica e assertiva, fazendo com que as organizações tenham estruturas adequadas que possam proporcionar seu crescimento e bom funcionamento. Fayol deu importância para as estruturas, partindo de uma orientação prescritiva, com ênfase nas organizar indústrias, trazendo uma abordagem dedutiva. Porém, ao passar do tempo e em decorrência das inovações e novas descobertas, a teoria de Fayol foi reformulada pela Teoria Neoclássica da Administração. Tendo como críticas a Teoria Clássica, sua uma abordagem incompleta, já que tinha seu foco apenas em organizações formais, não conseguindo solucionar conflitos intraorganizacionais. E também de que a teoria trata a organização como um sistema fechado. Mesmo recebendo críticas a teoria

continua sendo uma das mais utilizadas, já que divide o trabalho intraorganizacional em diversos temas compreensíveis e fáceis de serem aplicados.

### **1.4.3 Teoria das Relações Humanas**

A Escola Humanística da Administração tem seu início após a Grande Depressão no final da segunda década de XX. A linha de pensamento apresentada por essa instituição opõe-se à Teoria Clássica e começou a se manifestar nos Estados Unidos, um país com uma forte presença de sindicatos e ideais liberalistas, o que explica seu surgimento, uma vez que os trabalhadores passaram a enxergar as Teorias Clássica e Científica como um modelo inadequado ao estilo democrático de vida americano, surgindo assim, a Teoria das Relações Humanas, que possui o foco nas pessoas. Além disso, um dos marcos do nascimento da abordagem humanística é a Experiência de Hawthorne, de onde saíram as principais contribuições para essa teoria, demonstrando como o estado emocional dos indivíduos pertencentes a uma instituição empresarial pode afetar diretamente a sua produção.

Entre 1927 e 1932, foi realizado um experimento na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, em Chicago, com o intuito de entender a relação entre a iluminação do espaço e a eficiência na produção dos operários, que ficou conhecido por Experiência de Hawthorne. “A Experiência de Hawthorne marca, ao longo de sua duração, o início de uma nova teoria calcada em valores humanísticos na Administração, deslocando a preocupação colocada na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas.” (CHIAVENATO, 2004, p.111) Essencialmente, tal pesquisa demonstrou que o desempenho dos trabalhadores não é determinado somente pelos métodos de trabalho, mas principalmente pelo comportamento social. Inicialmente, o estudo que tinha foco nas condições do local de trabalho, passou a focar nas relações humanas e no comportamento, uma vez que não foi possível ignorar o fator psicológico na hora de comparar os níveis de iluminação.

Nesse sentido, foi descoberto que o fator mais marcante que exprime a competência do operário são as relações humanas, uma vez que quanto mais integrado ao grupo e mais bem tratado, maior desempenho o colaborador apresenta. Isso porque o comportamento individual do empregado sofre influência do grupo,

onde todos se ajustam e tentam ser aceitos por ele, se importando com seus padrões sociais e morais e medindo até mesmo sua produção de acordo com ele. Portanto, a Teoria das Relações Humanas surge com a necessidade de humanizar o ambiente de trabalho e democratizar a Administração, enfatizando o funcionamento e bem-estar das pessoas, se opondo a rigidez e mecanização da Teoria Clássica.

#### **1.4.4 Teoria da Burocracia**

Durante o século XX surgiu o que se conhece atualmente como Teoria da Burocracia, fundada pelo sociólogo alemão Max Weber, dessa maneira contribuindo fortemente para a Administração com seus estudos sobre grandes organizações originárias da Revolução Industrial, já que as companhias precisavam de novas características e valores, pois anteriormente eram comuns as práticas injustas e imparciais cometidas por indivíduos em posições superiores na hierarquia, aderindo então a formulação de novas exigências para que seja caracterizado como uma organização detalhada, correta e eficiente. Deste modo, a burocracia tem o intuito de envolver a empresa e suas relações com outras organizações, dando origem a uma sociedade maior.

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)

Ao se iniciar os estudos de tal teoria surgiram novos conceitos referentes a ênfase no planejamento em virtude do individualismo, atribuindo mais responsabilidades e ordem do que nos próprios direitos naturais. Conseqüentemente, Weber em seus estudos, distingue três tipos de sociedade: a tradicional, como a família; a carismática, como nos partidos políticos; e a racional ou burocrática, como nos exércitos. Portanto, cada tipo de sociedade corresponde a um tipo de autoridade, que vem a ser o comando geral ou específico a ser obedecido, o que resulta em mais três elementos destacados pelo autor: Autoridade tradicional; Autoridade carismática; Autoridade legal ou burocrática.

Em vista disso, pode se constatar que a Teoria da Burocracia foi criada com intuito de corrigir e remanejar a maioria dos erros de conduta que vinham sendo cometidos pela falta de padronização tanto na lideranças e como de forma

documental, não tendo um início nem um fim, envolvendo um maior foco para a análise e descrição da maioria dos passos que cada organização toma para que o administrador e seus colaboradores escolham e sigam a forma que melhor lhes convém, de forma universal, tornando as etapas de cada negócio práticas, eficazes e moderadas, assim, evitando possíveis adversidades anteriormente de serem colocadas em pauta.

#### **1.4.5 Teoria Comportamental**

Considerada um complemento das Relações Humanas, a Teoria Comportamental obteve como fundamento o princípio de evidenciar os seres responsáveis por qualquer ato de serviço humano, as pessoas em suas particularidades. Nesse modelo, os indivíduos dentro de uma organização são colocados em análise para averiguar a origem, influência e capacidade de seus comportamentos com a finalidade de compreender os motivos e razões que os levam a executar seu trabalho da maneira de que estão acostumados, e identificar quais fatos permeiam suas atitudes para que sejam melhoradas. Os estudos e pesquisas acerca dessa teoria entram no campo da psicologia social e organizacional.

O behaviorismo veio da psicologia individual e social e penetrou fortemente na teoria administrativa, trazendo uma nova visão do comportamento organizacional como consequência de uma intensa rede de processos decisórios que permeiam a organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 47)

Portanto, o estudo de behaviorismo tornou-se base em teorias organizacionais posteriores, já que explica uma série de ações que transcorrem dentro de uma organização e envolvendo uma grande quantidade de conceitos psicológicos como: motivação, comunicação, liderança, desenvolvimento em grupo e processos administrativos. É necessário que o indivíduo seja colocado em evidência, para ser analisado de maneira geral, dessa forma humanizando o ambiente corporativo trazendo um espaço mais tranquilo e harmonioso, gerando ainda mais motivação para todos os colaboradores, já que estão tendo uma boa comunicação entre os colegas e seus supervisores, desenvolvendo o grupo que os envolvem e suas próprias habilidades técnicas e sociais.

Se torna evidente que quando reduzida as posturas normativas e burocráticas, a Teoria Comportamental desmente fatos que em muitas ocasiões não estavam sendo coerentes com a realidade, acrescentando teses que explicam a motivação do trabalhador e sua excelência ou falha na prestação de serviço, criando então, a possibilidade de analisar estilos de liderança e detalhes pessoais em cada colaborador. Vale ressaltar, que uma grande contribuição para essa Teoria é o trabalho de Kurt Lewin (1890-1947) que definiu três estilos na atmosfera de liderança: autocrática, liberal e democrática, que auxiliaram na definição dos tipos de personalidades e na distribuição de cargos e afazeres.

#### **1.4.6 Teoria Neoclássica**

A Teoria Neoclássica manifestou-se em meados da década de 1950, visando atender as necessidades das organizações, após a Segunda Guerra Mundial, que exigiu um processo de remodelação do mundo todo. As organizações passaram por uma fase de intensas mudanças, desenvolvimento tecnológico, industrial e econômico, forçando com que a Teoria Clássica se adaptasse ao cenário atual. Mesmo não tendo ignorado os princípios clássicos, a teoria é feita de forma simples e de fácil aplicação no cotidiano organizacional, já que se mostra eficiente quando colocada em prática, buscando sempre resultados concretos.

Houve a necessidade de ser um conceito remodelado, de acordo com Chiavenato (2004, p.156), já que a forte presença das ciências do comportamento exigia uma postura mais flexível e com um olhar mais amplo, logo, os pesquisadores se preocupavam em deixar os princípios gerais como guias para que os colaboradores pudessem desenvolver suas respectivas funções administrativas, gerir seus subordinados e contribuir para o bom funcionamento. A Administração é indispensável, pois é o meio mais eficaz de garantir que os colaboradores estejam alinhados aos objetivos da organização, e para que isso seja possível é fundamental a eficiência, que pode ser entendida como a melhor forma de realizar processos em que os recursos sejam utilizados da forma mais racional possível, e eficácia, que é compreendida como a capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos.

Os autores neoclássicos adicionam alguns pontos no conceito de organização formal, entre eles: divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa. Com essa divisão se tornou necessário a especialização, onde cada cargo e departamento, precisa de uma especialização no tipo de tarefa realizada por seus colaboradores. Outra consequência dessa divisão é a hierarquia, levando em consideração que necessário uma supervisão adequada para que possa ser atingido o nível de excelência esperado.

#### **1.4.7 Teoria Estruturalista**

Após o final da década de 1950, quando a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio, surgiu então, a Teoria Estruturalista, que em síntese é o desdobramento da Teoria da Burocracia e uma aproximação da Teoria das Relações Humanas, representando uma visão crítica à organização formal, e possuindo um foco na estrutura e no ambiente empresarial. Se tornado um método analítico que busca comprovar os estudos de elementos ou fenômenos que se relacionem a uma totalidade, mostrando o seu valor de posições. Sendo conceitualmente uma análise interna de todos os ramos que abrangem o funcionamento da organização, demonstrando que uma organização não é uma simples soma de suas áreas.

Logo, segundo Chiavenato (2004, p. 287), a Teoria Estruturalista, tem uma visão ampla sobre o funcionamento da empresa tanto com as interações com o ambiente externo como interno, relacionando as partes na constituição do seu todo, tendo como característica a totalidade e a interdependência das partes. Tendo tais fato como base, foi possível ao decorrer do tempo ampliar os estudos das interações entre os grupos sociais para as interações entre as organizações sociais, por isso essas organizações passaram por um desenvolvimento em quatro etapas: sendo, respectivamente, Natureza, Trabalho, Capitale Organização.

Através dessa revolução das criações das organizações, a sociedade passou a depender não só no ramo, como no cotidiano de inúmeras áreas da Administração. Sendo assim, a Teoria Estruturalista é flexível e adaptável ao ambiente que está sempre em mudança com o desenvolvimento e a evolução do homem e seu modo de pensar, transformando e harmonizando com o todo ao seu

redor trazendo um sistema aberto que as partes se inter-relacionam. Analisando de maneira abrangente, incluindo todos os grupos sociais e os papéis que eles exercem em diversas esferas da humanidade, isso por levar em consideração todos os fundamentos da Teoria das Relações Humanas e Teoria Burocrática, que a antecede.

#### **1.4.8 Teoria dos Sistemas**

Por definição, a palavra Sistema representa um conjunto de elementos interdependentes, concretos ou não, que tenham interação uns com os outros em harmonia e que executem suas funções por um objetivo comum e maior. A Teoria dos Sistemas segue a mesma linha de raciocínio, contrapondo-se às teorias até então conhecidas, ela é direcionada à formulação de conceitos numa realidade organizacional, buscando relacionar e integrar ciências naturais e sociais para o melhoramento da harmonia empresarial. Surgiu a partir dos trabalhos realizados pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, em 1950, onde concluiu que a visão que se tem do mundo dividido em diferentes áreas, como Física, Química, Biologia, Psicologia, Sociologia, etc. não é necessariamente aplicável à realidade em que vivemos já que a natureza não está dividida em nenhuma dessas partes e que tudo pertence a um grande sistema onde tudo está interligado.

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)

Portanto, cada unidade particular do sistema trabalha para que todas as partes sejam executadas da melhor maneira em função de uma única finalidade, pois é necessário que todos os processos sejam realizados com destreza e competência para não prejudicar o restante da cadeia. Dessa forma, Bertalanffy definiu dois conceitos principais para a teoria, sendo eles: Propósito, que define sistemas com objetivos e é dividido em sistemas físicos e abstratos, e Globalização, que define sistemas voláteis e se ramifica em abertos e fechados, que seriam aqueles que recebem ou não influencia externa que pode alterar seu resultado ou execução, esclarecendo que o funcionamento de uma organização não pode ser compreendido sem considerar as demandas impostas pelo meio em à qual está

inserida, na maioria das vezes afetado por crenças, percepções, motivações, hábitos e expectativas individuais.

A Teoria dos Sistemas é a menos criticada das demais, pelo motivo de elencar um ponto de vista que condiz com a preocupação estrutural comum nos princípios alojados em países capitalistas, envolvendo a tecnologia, agrupamento de informações e os principais fundamentos atuais como a volatilidade, praticidade e rapidez. Todos esses pontos podem ser apontados como resultado das principais ideias utilizadas como base para a teoria, que seriam eles a existência da coesão e interação entre ciências naturais e sociais e um enfoque em estudar campos não físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais, visando ao objetivo da unidade da ciência.

## **1.5 Áreas da Administração**

### **1.5.1 Gestão Ambiental**

A preocupação com a questão ambiental vem desde os primórdios da nossa humanidade, em diferentes épocas, locais e envolvendo diferentes tipos de sociedade. Registros de leis ambientais foram encontrados em sítios arqueológicos na China, no período entre 1100 a.C. a 770 a.C. No século VI a.C. Platão já alertava para o cuidado com as florestas, que seriam reguladoras dos ciclos das águas e protegeriam os solos da erosão. O Direito Romano retratava a fauna como coisa comum, suscetível de apropriação, até 1950 essa era a maneira como o ocidente se relacionava com o meio ambiente, até que as consequências vieram por meio de acidentes ambientais de grandes proporções.

No mundo administrativo essa preocupação não é diferente, tendo em vista que, cada organização tem um foco, presta algum tipo de produto ou serviço. As organizações que estão diretamente ou indiretamente ligadas com o ambiente precisam de uma área específica voltada para isso, a gestão ambiental, tem como fundamento proteger o meio ambiente e promover sustentabilidade, de forma que a empresa tenha os menores gastos, cuidado com possíveis processos e o comprometimento com o meio na qual a organização está inserida. Assim como apontam Barbieri (2011) e Shigunov Neto et al. (2009), definido como um conjunto

de políticas, programas e práticas administrativas e operacionais, visando à proteção do meio ambiente pela minimização de impactos e danos ambientais.

Posteriormente, através de pesquisas e estudos, foram elencados princípios primordiais associados aos aspectos ambientais, dentre eles estão: os princípios fundamentais associados aos aspectos ambientais, são: Cumprir todas as normas legais, sociais, de saúde e segurança; Executar projetos que tenham como foco o desenvolvimento sustentável que maximizem, na medida do possível, os benefícios positivos associados ao projeto, ao mesmo tempo em que amenize os riscos e impactos; Divulgar as informações, a todos os interessados (transparência); Implantar práticas e sistemas sólidos de gestão ambiental, social, sanitária e de segurança; Sempre que possível, promover o desenvolvimento econômico e social local e regional utilizando os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis. Assim como apontam

Portanto, se a organização não levar em consideração tais princípios, de forma a não fazer ou praticar da maneira correta a gestão ambiental, poderá ocorrer diversas consequências de grande porte tanto para a empresa quanto para o meio ambiente. Um exemplo de destruição em decorrência da má gestão ambiental foi o rompimento da barragem de Brumadinho, que vitimou cerca de 250 pessoas, porém até hoje não foram encontrados todos que estavam no local. O mar de lama com resíduos da mineração devastou 133,27 hectares de Mata Atlântica, matou centenas de gados, plantas, plantações, além de ter contaminado o rio Paraopeba, um dos afluentes do São Francisco. Prejuízo de mais de 19 bilhões de reais para a empresa responsável. Fatos que certamente teriam sido evitados com uma gestão ambiental eficiente.

### **1.5.2 Contabilidade**

Em 2000 a.C. na Suméria e Babilônia, hoje conhecidos como Egito e China, apareciam os primeiros indícios do que seria a atual contabilidade através dos escribas, pois já havia a necessidade de controlar e manter seus negócios organizados a fim de obter lucro e sucesso. Já na idade moderna, predominaram as anotações do tipo partida simples por comerciantes italianos, pois houve a necessidade do desenvolvimento de uma escrituração especial por meio de grandes

empréstimos e investimentos em dinheiro, refletindo interesses de credores e investidores, sendo útil para os comerciantes em sua relação com os consumidores e empregados. Outro acontecimento importante foi o surgimento do Método das Partidas Dobradas, com o intuito de subdividir bens, direitos e obrigações em contas, pois todo lançamento a crédito em uma conta, gera outra conta, em que é registrada a mesma importância a débito, e vice-versa.

De modo geral, “A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.”(RIBEIRO, 2014, p. 3). Portanto, tendo como principal objeto o patrimônio, a contabilidade visam o fornecimento de informações para a tomada de decisão, como, informações econômicas envolvendo fluxos de receitas e despesas, lucro ou prejuízos, variações do patrimônio líquido; e as informações financeiras com o fluxo de caixa e o capital de giro. Desse modo, são obtidos como base as técnicas contábeis que são utilizadas para registrar fatos, controlar o patrimônio e gerar informações, sendo as mais importantes a escrituração, as demonstrações contábeis, a auditoria, a análise de balanços e a consolidação de balanços.

Portanto a contabilidade apresenta as informações das ordens financeiras que interligam todas as áreas dentro da organização, com ou sem fins lucrativos, apresentando finalidades sociais, econômicas e diferenciadas entidades podendo ser públicas, privadas ou mista, contanto que ela apresente controles efetuados de suas aplicações patrimoniais em todo o campo de serviço. Ela possibilita a análise de operações como receber, vender, pagar e comprar que são as movimentações que irá praticamente definir seu patrimônio que é composto por tudo o que a empresa possui.

### **1.5.3 Gestão de Pessoas**

Desde o início da humanidade, foi essencial uma boa comunicação e cooperação entre os indivíduos para que a houvesse harmonia na sociedade. Quando se trata de uma organização, essa necessidade aumenta ainda mais, tendo em vista que, para o bom funcionamento de uma empresa, é de extrema importância

que todos seus colaboradores cumpram o que lhes foi solicitado e que estejam alinhados em um único propósito. Porém, nas organizações arcaicas, a preocupação com a satisfação dos colaboradores e condições mínimas de trabalho não eram o enfoque dos empresários, já que visavam apenas a produção e o lucro, refletindo em locais insalubres, condições exploratórias e até mesmo análogas à escravidão.

Após diversas discussões e manifestações dos trabalhadores demonstrando sua insatisfação, teve início a Escola das Relações Humanas utilizando como base pesquisas do psicólogo americano Elton Mayo. Esse movimento era voltado para constatar que fatores sociais e psicológicos afetavam a produtividade nas empresas. Logo, os resultados obtidos através de tais pesquisas demonstraram de forma prática que colaboradores eram influenciados por motivos sociais e psicológicos. A partir de experiências como essa, reivindicações e aumento do poder dos sindicatos, as organizações começaram a ter um novo ponto de vista e procurar soluções e métodos que facilitassem a relação pessoal entre colaboração e empresa.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. (CHIAVENATO, 2014, p. 22).

As pessoas são o principal recurso de uma organização, portanto, os processos produtivos só podem ser realizados se cada parceiro souber o que é necessário fazer e dessa forma, contribuir com seus conhecimentos e habilidades. Com isso, a organização só obterá êxito em seu ramo se o administrador observar e dar ênfase nos funcionários, pois, o objetivo da Gestão de Pessoas é permitir a parceria entre os colaboradores para que os planos da organização e individuais possam ser alcançados, ou seja, é fundamental que compreenda os colaboradores como fonte de soluções de problemas e elemento essencial para a eficácia organizacional. E vale ressaltar, que o método de gestão dos recursos humanos mudam de acordo com a cultura da organização, sua política interna e características pessoais daqueles que a constituem, assim, são utilizadas ferramentas distintas para cada tipo de cultura organizacional.

#### 1.5.4 Gestão da Qualidade

A qualidade é um conceito presente de forma direta ou indireta desde a época do homem primitivo, como por exemplo, na procura de materiais mais resistentes para a construção de armas. No século XVI com a Revolução Mercantil, o artesanato era a principal unidade produtiva, tendo contato com as mercadorias da confecção até a entrega ao cliente, onde a qualidade era associada ao valor percebido por ele. Já na Revolução Industrial no século XIX, ocorreu a padronização da produção, e no século seguinte, a Administração Científica trouxe como últimas etapas, uma medição e inspeção do processo e do produto. Essa necessidade de produzir com eficácia, começou durante a Segunda Guerra Mundial em 1940, com novas técnicas de controle da produção e da qualidade. Entretanto, dez anos após a guerra, os EUA começaram a ditar os modelos de gestão, e devido à escassez do mercado e a um cliente menos exigente, as empresas norte-americanas abandonaram essas técnicas de controle de qualidade desenvolvidas anteriormente.

Nesse contexto pós-guerra, o Japão se recuperou brilhantemente, segundo Machado (2014, p. 7), foram criadas técnicas, como para o controle de qualidade, como o Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), dessa forma identificando possíveis melhorias que podem ser aplicadas dentro do ambiente organizacional, o que resultou no surgimento de modelos de gestão específicos, mudando o cenário do setor produtivo mundial. Além desta técnica, durante esse período surgiram alguns métodos para a gestão e o controle da qualidade, como: o Kaizen; as Sete Ferramentas para o Controle Estatístico de Qualidade; e o Diagrama de Causa Efeito.

E posteriormente a tais acontecimentos, em 1970, o mundo passou por uma grande crise energética, da qual o Japão contornou com tranquilidade, tornando os produtos japoneses superiores, gerando então uma vantagem competitiva que permaneceu até 1980, quando algumas ações foram tomadas no Ocidente, como a Norma ISO 9000, fazendo com que se equiparasse aos produtos japoneses em 1990. Já na atualidade, esses conceitos, modelos e técnicas de produção e controle da qualidade são mais globalizados, com a utilização da tecnologia da informação, da logística, das ferramentas e métodos estatísticos adequados, com intuito de satisfazer o cliente através de menores custos.

A Gestão da Qualidade é a função da empresa que tem como finalidade assegurar que todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas da forma planejada. É um estágio avançado de uma organização que praticou, de maneira correta, o controle da qualidade em cada projeto e em cada processo. (Machado, 2014, p. 36)

Deste modo, a Gestão da Qualidade é uma definição fundamental para o funcionamento e duração de uma empresa, visto que o mercado consumidor está cada vez mais preocupado com diversos fatores socioculturais que influenciam diretamente na hora de selecionarem os produtos que irão adquirir, sendo importante também para a marca e reputação de uma empresa, com a finalidade de obterem seus valores e princípios atrelados à quaisquer itens oferecidos ao público, somando não somente como uma compra que suprirá suas necessidades, mas sim como uma parceria que criará vínculo, prioridade e principalmente a satisfação.

### **1.5.5 Logística**

As atividades logísticas têm sido utilizadas durante longas eras, entretanto, nem sempre na história humana os produtos que as pessoas mais precisavam eram feitos próximos dos locais onde moravam, nem estavam acessíveis nos períodos em que eram mais requisitados. Os alimentos dos povos mais antigos, por exemplo, eram distribuídos para lugares mais longes de onde habitavam, estando disponíveis somente em algumas épocas do ano. Esses produtos, podiam ser consumidos nos seus locais de origem ou ser guardados para depois, ficando pouco tempo armazenados. A movimentação dessas mercadorias dependia do esforço próprio do indivíduo, isso porque não existiam programas e técnicas de armazenamento e transporte bem desenvolvidos, fazendo com que as pessoas tivessem que viver perto das fontes de produção e impedindo um consumo mais abundante de mercadorias.

Nesse sentido, a Logística como área administrativa é recente, pois mesmo que as empresas estivessem sempre envolvidas com transporte e armazenagem de mercadorias, a ideia de gestão coordenada das atividades empresariais é mais atual e veio em substituição à prática de se administrar diferentes recursos de forma totalmente separada e individual. Mesmo que esse método logístico venha sendo aplicado mais recentemente, as primeiras menções que remetem a essa gestão derivam de 1844, com o engenheiro francês Jules Dupuit, quando refletiu a respeito

das vantagens e desvantagens entre o transporte terrestre e aquático para o comerciante, analisando a possibilidade de perdas e qual reduziria custos de forma geral. Ainda em relação a gestão logística coordenada, em 1961, foi publicado um texto que indicava seus benefícios, o que explica a sua definição ser consolidada só nos dias de hoje, uma vez que nessa época, o conceito de logística estava mais relacionado a um campo da ciência militar.

De maneira ampla, “Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.” (BALLOU, 2007, p.27). Dessa forma, a Logística retrata uma vasta ideia do fluxo de mercadorias que vai desde o seu ponto de existência como matéria-prima até quando estão em desuso, além de envolver o fluxo de serviços. Nessa definição, tal ramo é um processo que abrange todas as atividades necessárias ao comércio de bens e serviços aos consumidores, na hora e no local que desejarem, é a ligação entre os locais de produção e o mercado separados por tempo e distância, sendo uma parte do processo da cadeia de suprimentos. Portanto, a Logística Empresarial é coordenação eficaz das atividades de uma empresa, desde a matéria-prima até o descarte da mercadoria, e envolve diversos aspectos, como marketing, produção e finanças. Assim, tal ramo pode ser considerada a essência do comércio, porque ajuda na melhoria do padrão econômico de forma geral, agregando valor aos produtos, serviços e mercadorias essenciais, a fim de que satisfaçam as necessidades dos clientes e aumentem as vendas.

### **1.5.6 Marketing**

O Marketing na Administração é uma das áreas mais poderosas e importantes para uma empresa, já que envolve todas as formas de venda, sendo ligado à marca, cultura, propósito, forma, cores, material, qualidade, durabilidade, eficiência e tudo que está conectado às necessidades da sociedade de consumo. Pode ser entendido como a busca de preferências individuais ou coletivas, atendendo costumes e relações para auxiliar instituições a entregarem seus produtos e serviços de maneira assertiva, por meio de pesquisas e análises das tendências de consumo de seu mercado-alvo, ou seja, processo de planejamento

para transformar as necessidades já existentes em desejos, e conseqüentemente aumentar a demanda, que tem por objetivo vender o produto ou serviço considerando o ambiente e o momento em que estão situados.

Logo, considera-se necessidade como a falta de um elemento, algo que é essencial para o cotidiano das pessoas. A necessidade pode ser classificada como primária ou fisiológica, como a fome ou o frio, e secundária ou psicológica, como fatores sociais e afetivos. O grande papel de um profissional de marketing é identificar e entender os tipos de necessidades que estão sendo abordadas de forma quantitativa e qualitativa, desenvolvendo produtos e serviços que estejam de acordo com o necessário no momento. Já desejo é considerado um fator psicológico que é a vontade de obter determinado objeto ou alguma coisa, não necessariamente sendo importante e essencial para seu cotidiano, se tornando então uma característica própria dos humanos. O desejo tem influência direta e indireta de fatores culturais, pessoais e sociais, por isso as empresas procuram cada vez mais entender seus clientes e seus gostos, sempre tentando detectar mudanças para a projeção e criação de novas tendências que podem ser bem-sucedidas.

O MKT não é uma batalha de produtos, mas uma batalha de percepções [...]. Imaginemos duas pessoas sendo atendidas pelo mesmo vendedor. A primeira pode considerar o vendedor inteligente e a segunda achá-lo chato e desagradável. Percepção é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem. (FORTE, 2004, p. 20).

Portanto, entre os vários ramos do Marketing é possível notar que essa área é muito extensa e contribui muito para todos os outros meios da Administração, onde processos como a captação e fidelização de clientes são realizados, aumentando as chances de qualquer promoção vender o que está sendo exposto, já que possui o conceito de atrair a atenção, tomando como ponto de partida, o despertar do interesse, a partir da ocorrência de desejo. Com isso, o público tem suas necessidades e desejos a serem satisfeitos por certo produto ou serviço, e juntamente com eles, há a moeda que determinará seu valor dentro da organização, que dependerá também de quatro fatores variáveis que orientam as decisões de uma empresa, sendo eles: o produto, o preço, a praça e a promoção.

### 1.5.7 Gestão Financeira

Uma empresa, que seja particular ou pública, tem por natureza o objetivo de gerar lucro e aumentar recursos através do pagamento e geração de impostos, criação de empregos, investimentos em melhorias, etc. A gestão financeira, ou simplesmente finanças, é a arte de lidar com o dinheiro visando sempre o lucro, e pode ser percebida dentro de atividades que exigem investimentos, gastos ou recebimentos. Dentro do cenário empresarial, é uma ferramenta utilizada para obter a maximização do valor de mercado, mesmo lidando com o pagamento de salários, impostos, gastos e dívidas. Para contornar os desafios e alcançar os objetivos estabelecidos, as organizações dividem as atividades empresariais por suas áreas de atuação, dessa forma, adquirindo um maior controle sobre sua economia.

Pelo fato de que “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). Portanto, para que a empresa possua um bom fluxo monetário, suas atividades são elencadas em agrupamentos, os quais são feitos de acordo com a natureza da atividade: operações, investimentos ou financiamentos. As atividades operacionais são ligadas aos investimentos feitos na organização, mais precisamente no retorno, e são contabilizadas através da Demonstração de Resultados, sendo exemplos dessas atividades a armazenagem, a distribuição e a prestação de serviços. As atividades de investimentos decorrem das operacionais, já que lidam com a aplicação de recursos, e são evidenciadas no Balanço Patrimonial. Encontra-se nesse agrupado, operações como treinamento, aplicações financeiras e compras. Por fim, as Atividades de Financiamentos estão relacionadas ao capital inserido na empresa e de terceiros, sendo demonstradas no patrimônio líquido. São contas como amortização, pagamento de títulos e hipotecas.

Sob esse viés, tais atividades representam dignamente a gestão monetária, pois seu objetivo é fundamentado na obtenção exponencial do seu valor de mercado, dessa forma, aumentando o montante de seus acionistas. Igualmente a função intrínseca das Atividades Financeira da organização, tendo em seu plano recuperar o montante investido pelos proprietários da companhia, através da valorização sob a visão do Mercado e comercialização de seus produtos e serviços.

Vale ressaltar que a geração de lucro e caixa é fundamental para as organizações, pelo fato de incidir em reinvestimentos melhorando a estruturação da empresa e se for do setor público, melhora a qualidade para toda a comunidade ao seu redor.

De acordo com Gitman (2004, p. 4), define-se como finanças o ofício de gerir o dinheiro, a arte e sua ciência. De modo geral, todos os indivíduos e negócios precisam manejar o dinheiro. Dessa forma, o ramo financeiro tem o foco nos processos, que englobam toda a cadeia de transações monetárias, tanto entre indivíduos como empresas e órgãos estatais. Logo, é fundamental que gestores possam tais conhecimentos para que possam interagir eficientemente com o pessoal, os processos e os procedimentos da área financeira.

Todavia, dentro do campo financeiro existem inúmeras áreas, porém duas se tornam as principais, sendo a de Serviços Financeiros, que possui o direcionamento em desenvolver e entregar serviços de assessoramento e produtos a organizações, pessoas e órgãos públicos. E a segunda área é a Administração Financeira, a qual tem o enfoque nas obrigações do gestor financeiro na instituição, já que ele deve administrar vivamente os assuntos monetários organizacionais, tendo que obter uma visão generalista da empresa não importando o seu porte, se é pública ou privada e se possui ou não fins lucrativos.

## 2 SITUAÇÃO PROBLEMA

### 2.1 Caracterização do Município

Sendo considerada a Capital da fé, a cidade de Aparecida, antes conhecida como uma vila de Guaratinguetá, teve seu início no ano de 1717. Sua história se baseia em um episódio de pesca para que o conde Assumar e toda sua comitiva pudessem se alimentar, já que iriam passar pela região. Os pescadores notificados pela Câmara de Guaratinguetá foram à pesca, mesmo não sendo um período propício para esta atividade, chegaram ao rio Paraíba do Sul, mas com o tempo a maioria desistiu, e somente Domingos Garcia, Felipe Pedroso e João Alves insistiram, e ali encontraram a imagem de uma Santa, denominando a imagem como Nossa Senhora da Conceição Aparecida das águas do Rio Paraíba do Sul. A imagem permaneceu com o pescador Felipe Pedroso por cerca de 15 anos, pois com ela realizava terços e consagrações, porém, quando idoso, resolveu entregá-la ao seu filho, que construiu um oratório para a Santa, onde aconteceram diversos milagres e que atraiu milhares de devotos.

Com o passar do tempo e a crescente dos missionários “A Capela foi inaugurada no dia 26 de julho de 1745, no Morro dos Coqueiros e o local foi se tornando pequeno com a grande quantidade de devotos que aumentava cada vez mais, devido à intercessão e milagres de Nossa Senhora Aparecida” (SOUZA, 2020, p. 1), já que o oratório se tornou pequeno para tantos devotos, gerando então a necessidade de uma nova construção, sendo até hoje conhecida como o Santuário Nacional de Nossa Senhora de Aparecida, que atualmente é a grande atração da cidade localizada no interior do estado de São Paulo, que contém um espaço territorial de 120.890 km<sup>2</sup> e cerca de 36.211 mil habitantes, sendo destes, mais de 30 mil da religião católica, o que faz a cidade gerar sua economia em torno do turismo religioso, trazendo de 12 a 13 milhões de turistas ao ano para visitar seus pontos turísticos, como a Basílica antiga, a passarela, as atrações promovidas pela igreja, o Santuário Nacional de Aparecida e a feira livre, formulando uma grande circulação de pessoas e conseqüentemente, sua economia.

Um fator significativo sobre a economia de Aparecida é a influência que a pandemia do Corona vírus trouxe ao mercado, fazendo com que comerciantes e a própria cidade se preocupassem e se sentissem forçados a mudar suas estratégias.

Precisando se adaptar a essa nova condição, comparando o ano de 2019 para 2020, Aparecida sofreu uma queda de 7,33% na arrecadação, representada pelos R\$ 3.733.722,54 a menos nos cofres públicos em relação ao ano anterior. Com isso, todos os setores da economia foram afetados, causando um efeito dominó e fazendo com que não possua o giro do capital, afetando drasticamente o mercado.

Apesar da redução de R\$ 50.958.191,29 para R\$ 47.224.468,75, a administração pública, adotando uma política de redução de gastos e responsabilidade fiscal, conseguiu diminuir suas despesas em 24,03%, valor que representa uma economia de R\$ 11.029.156,94 para a instituição. Quando confrontados, os dados de maio de 2019 e maio de 2020 apontam uma queda de R\$ 45.904.600,02 para R\$ 34.875.443,08 nos valores gastos. (SOUZA, 2020, p. 1)

Tendo em vista de todos os fatos acima apresentados, Aparecida pode ser elencada como uma cidade turística, com um mercado extenso e de grande potencial, devido seu número de visitantes juntamente com seus habitantes. O alto número de comércios, em sua maioria compostos por familiares, faz com que o comerciante local sinta a necessidade de investir na administração de sua empresa, procurar capacitação, inovar, ter seu diferencial para atrair o público, isso contando com a administração bem executada para através de pesquisas ter produtos, serviços, marketing voltados para seu público-alvo e assim, atraindo seus clientes, oferecendo qualidade e fidelizando a clientela.

## **2.2 Descrição da Empresa**

Registrada em julho de 2015, a Barão Lanches foi fundada pelo empresário Diogo Felipe Ayrosa Barreto Afonso, com o apoio de um amigo próximo como sócio. A empresa é situada no Centro de Aparecida na Avenida Barão do Rio Branco, – uma das principais ruas do bairro onde se encontram diversos comércios – ponto comercial este alugado de início pela mãe do proprietário, após ter trancado a faculdade de Direito. Mesmo sem nenhuma formação em Administração, Diogo aprendeu com a experiência a como agir de forma profissional perante os problemas enfrentados pela empresa, bem como algumas divergências com seu sócio que resultaram no fim da sociedade.

O proprietário manteve a lanchonete funcionando, a desenvolvendo e a melhorando, prezando constantemente, pela nível de excelência e custo benefício, o que fez a empresa crescer cada vez mais e seus produtos serem reconhecidos na

cidade pela alta qualidade, preço acessível e um bom atendimento, mesmo em meio a lanchonetes igualmente avaliadas e legitimadas, pelos consumidores, como: Lanches do Gui, Fátima Lanches, Mantovani Lanches, Hamburgueria Na Brasa, Baiano Lanches, Bikão Sucos e Lanches e Império do Açaí.

Vale destacar que, a empresa tem o público-alvo focado nas famílias locais devido aos valores compartilhados entre si, independentemente da idade, entretanto, existe uma maior demanda de lanches pelos adolescentes até pessoas de 40 anos, recebendo em menor volume uma faixa etária superior a essa. E quanto a cultura organizacional, os colaboradores prezam pelo bem-estar do cliente, seja interno ou externo – valor apresentado pelo proprietário – sempre visando conforto e uma bom relacionamento a fim da construção de um ambiente empresarial agradável e harmônico. Toda essa equipe é composta por sete funcionários, que são constantemente incentivados quanto seus objetivos profissionais e pessoais, uma das razões da baixa rotatividade de colaboradores.

### **2.3 Descrição dos Problemas**

Mediante as pesquisas realizadas a respeito da Lanchonete Barão, foi-se observado a ausência da gestão financeira dentro desta organização. notando-se essa problemática da falta de controle financeiro, a partir da análise das atitudes do proprietário com relação as finanças da empresa. Durante o estudo o proprietário mostrou não fazer o controle financeiro que uma entidade empresarial necessita para funcionar corretamente, bem como o desconhecimento de como fazer essa gestão econômica de forma eficiente. Essa falta não só do controle financeiro, mas da orientação e do conhecimento de como fazê-lo, é muito comum no empreendedor que também é o principal gestor do seu negócio, sendo uma falha que acarreta diversos outros problemas, gerando consequências econômicas para a organização.

Um dos maiores erros cometidos pelo empreendedor brasileiro, é a não distinção dos recursos financeiros advindos da empresa para com os de pessoa física. Logo, deteriorando a gestão monetária do seu negócio, e esta característica é mais evidente em pequenas empresas. O que igualmente acontece na Barão, pois mesmo o proprietário tendo ciência dos seus gastos, ele não separa um dinheiro exclusivamente para si, ou seja, não se remunera pelo trabalho executado,

ocasionando em uma fusão com as contas pessoais e da organização, dessa forma não executando o controle das finanças particulares e empresariais.

Portanto, na realidade que o empreendedor nacional vive, é corriqueiro a incidência de mesclas entre as despesas pessoais e corporativas, podendo ocasionar em conflitos familiares. Tal acontecimento, é um reflexo da desordem cometida pelo dirigente, gerando então além de uma mescla de contas, também uma mistura de problemas e dificuldades a serem enfrentadas pelos conflitos internos da família, irradiando altos níveis de estresse, justamente por não separar as finanças. Logo, essas atitudes impossibilitam realizar o controle monetário adequado, afetando ambos imensamente a pessoa e a empresa. (CHEROBIM, LEMES e RIGO, 2010).

Além disso, outro grande problema advindo da mistura de contas entre pessoa jurídica e física é a acumulação de empréstimos para pagar despesas da organização. Para a empresa em estudo, essa situação se deu nos primeiros anos de funcionamento, o que gerou um atraso no lucro, já que assim que a receita era obtida, era diretamente revertida para o pagamento de funcionários, gastos e empréstimos. Alguns efeitos dessa prática são sentidos ainda hoje na mesma, como por exemplo o fato de não existir uma conta separada para investimentos, logo, quando o proprietário precisa desembolsar certo valor para uma melhoria na organização existem divergências sobre de onde pegar esse dinheiro, mostrando a falta da organização de contas.

Desta maneira, quando não realizado o planejamento adequando 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, impedito 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).

Assim sendo, a partir do método de gestão utilizado pelo dono da Barão, implicam em diversos aspectos negativos para a instituição, sendo o primordial a induzir aos demais problemas da Administração Financeira, é a perda do controle desta área de modo geral, já que ao misturar o dinheiro da empresa com o dinheiro pessoal, não se tem uma visualização econômica fidedigna da situação da

organização, e assim, impossibilidade de realizar um planejamento financeiro, análise de riscos ou projeções financeiras com as contas misturadas, além de que essas ações originam problemas com a Receita Federal, ao misturar informações econômicas da pessoa física e da pessoa jurídica que devem ser prestadas ao Governo.

A concorrência é um fator extremamente importante para o desenvolvimento do comércio, pois incentiva a competitividade e criatividade das empresas com o intuito de se sobressaírem às demais. Entretanto, na esperança de terem os mesmos resultados, diversos empreendedores procuram, de certa forma, copiar ou basear suas estratégias nas de seus adversários, o que torna o mercado monótono e necessitado de inovações para fomentar o desejo dos consumidores, já que a saturação deste faz com que os clientes percam seu interesse em novos produtos ou serviços.

Na Barão Lanches, o proprietário é influenciado por seus concorrentes, o que causa danos em seu lucro, já que em ramos como a precificação de produtos ele realiza por meio da comparação com seus adversários, gerando uma desvalorização do seu produto perante o mercado. O senhor Diogo acredita que para atrair e manter clientes é importante ter um preço acessível e constante, mesmo que não seja condizente e favorável ao custo real do serviço. Essa prática não leva em conta o objetivo que o preço tem em demonstrar a imagem do produto, assim como não estimula a crescente da demanda, a variação dos custos sobre os processos da produção e as ofertas de marketing sobre uma mercadoria desejada.

Conseqüentemente, “A inadequada alocação de custo aos produtos pode determinar o sucesso ou fracasso de vendas, geração ou destruição de valor na empresa” (Barbosa, Mussi e Miessa, 2015, p. 147). Desse modo, a organização em estudo apresenta uma ineficiência ao realizar esse processo, já que, na tentativa de manter uma igualdade sobre os preços em relação à concorrência, não é percebido o estabelecimento de critérios e procedimentos adequados à finalidade da mercadoria, não definindo um modelo para acompanhar e monitorar as vendas, e nem um método de avaliação sobre sua lucratividade dos produtos e serviços.

Nessa mesma linha de raciocínio, outro problema apresentado pela organização é a falta de separação dos gastos com a produção e venda, já que, apesar do proprietário conseguir distinguir exatamente quais valores foram pagos

nos processos, ainda não é possível dizer quais são os custos a serem considerados para definir corretamente o preço final dos produtos, e isso é um dos principais motivos pelo qual a precificação é baseada na concorrência da lanchonete, impedindo que a mesma tenha a maximização dos lucros e prestígio no mercado.

Os administradores de marketing costumam afirmar que o mercado determina o preço e a empresa tem de se ajustar a ele. Muitas vezes, porém, alguns produtos são penalizados com preços distorcidos por critérios equivocados de alocação de custos. (Barbosa, Mussi e Miessa, 2015, p. 148).

Dessa maneira, percebe-se que, sendo a Barão Lanches uma empresa com grande reconhecimento na região em que está estabelecida e tendo seu público-alvo muito bem definido e direcionado, o gestor é influenciado de maneira prejudicial a companhia a não basear o preço dos seus produtos nos custos o que resulta em uma perda no crescimento de seus lucros, pois sua empresa possui um volume de vendas progressivo, tendo épocas do ano em que é preciso contratar mais funcionários e entregadores para satisfazer a demanda. Logo, ao não realizar a precificação, mas sim a cópia dos preços de seus concorrentes, a Lanchonete sofre perdas exponenciais de capital, ademais alguns artigos enfrentam prejuízos, pelo fato de o custo do produto ser mais elevado em comparação ao preço final da mercadoria.

Com isso, o método de precificação da Barão Lanches demonstra o desconhecimento do proprietário, já que estabelecer o seu preço com base no de terceiros significa desconsiderar os custos e processos individuais da empresa, impossibilitando uma margem de lucro alta. Dessa forma, o retorno financeiro, essencial para a continuidade da organização não acontece, resultando na má execução de atividades vitais, como as compras, pagamento de salários e de custos invariáveis. A marca tem uma importante relevância no mercado e na área comercial em que está inserida, por isso a gestão irregular exercida pelo proprietário acarreta prejuízos sem precedentes a empresa, evitando que seus lucros aumentem e tome ainda mais espaço dentro do Mercado.

Outra falha do Microempreendedor e do Empreendedor de Pequeno Porte, principalmente em um país como o Brasil, é a sua preocupação e foco em deixar todos os ramos de seu negócio sob seu controle, o que não se difere do gestor da

Barão, que em seu cotidiano efetua as compras de alimentos, analisando seus valores, quantidades e qualidade, a precificação de seus produtos, o marketing, gestão de recursos humanos e principalmente no quesito financeiro e administrativo. Vale ressaltar, que ainda durante o período de funcionamento do seu estabelecimento, o proprietário se desdobra para exercer as funções que são necessárias no momento, com atendente, recepcionista, garçom, dentre outros cargos.

Em vista disso, ao estruturar a organização e submeter a maioria das responsabilidades a cargo unicamente a um profissional, podem ocasionar em diversos problemas, como a sobrecarrega do indivíduo, pois ter inúmeras tarefas sobre a seu comando, reflete diretamente na forma de execução da atividade, causando uma diminuição na dedicação e cuidado para com a tarefa designada ao profissional, pelo fato que no mesmo período de tempo uma mesma pessoa precisa concluir diversas atividades em várias áreas da empresa, pois todas precisam de sua atenção e presença, ocorrendo um obstáculo no funcionamento da engrenagem organizacional, incidindo em incontáveis prejuízos tanto na eficiência e eficácia na execução de tarefas, como no quesito financeiro. (LACOMBE, 2009).

Com isso, é notório como o proprietário da Barão coordena a empresa na intenção de reduzir a extensão da hierarquia dentro da organização, sendo observável na ação de incumbir as responsabilidades de cargos e tarefas sob sua gerencia, causando diversos problemas, como os que ocorrem na Lanchonete, já que o Diogo canaliza diversas funções em seu escopo, sucede em um déficit na qualidade, eficiência e eficácia das funções e produtos que são gerados a partir de suas práticas, pelo fato de incontáveis vezes fazer obrigações que não possui conhecimento completo ou parcial sobre o assunto e como realizar, ou não executa alguma tarefa por falta de informações sobre sua existência, isto significa, não ter conhecimento sobre uma função ou tarefa que é essencial para o funcionamento da empresa, o que pode acarretar prejuízos indescritíveis para todos os setores da empresa.

Dessa forma, a não distribuição de cargos e tarefas posterga o andar e a evolução da empresa, pois não saber identificar a pessoa certa para executar a função necessária, ocasiona em um atraso em todos os setores dentro da organização, deixando de lado etapas fundamentais na maturação e crescimento da

empresa, já que não possui cargos que funcionem tanto interdependentes como independentes, proporciona um compartilhamento de informações com setores secundários e a locomoção desnecessária dentro da empresa, refletindo no aumento dos atrasos nos processos internos pelo fato de não distribuir de forma adequada as funções fundamentais da organização, permitindo depreciar a qualidade do serviço, na demora de cada tarefa e em alguns casos gerando conflitos internos causados por estresse. (CARNEGIE, 2006).

Conseqüentemente, pelo fato de o proprietário da Barão não possuir a premissa de delegar responsabilidades e por opção ocupar diversos cargos dentro da organização, gera um desfalque na qualidade das tarefas, pois a contratação de profissionais que apresentam um maior nível de conhecimento e técnicas, não é efetuada, refletindo em insegurança para todos dentro da empresa, já que as tarefas efetuadas não são concluídas da maneira adequada, e dependendo do tipo de função pode acarretar problemas jurídicos e monetários, além de indagar um desengajamento e piora em cada processo do sistema organizacional, gerando então aos recursos humanos condições propícias de haver um alto nível de estresse e em outras áreas da empresa podem em conjunto causar uma grave crise financeiras, pois a ineficiência na distribuição de funções e na execução de maneira inadequada, prejudica todos os setores da organização.

Vale destacar que qualquer pessoa exposta a um alto nível de tarefas ante somente sua responsabilidade – como previamente observado – pode vir a desenvolver esgotamento profissional, já que representa um elevado nível de exaustão, esgotamento físico e estresse decorrente da circunstância de um trabalho desgastante, que demanda muita responsabilidade, ação e atenção. Refletindo em um proeminente nervosismo, sofrimento psicológico e problemas físicos, advindos da não divisão de tarefas e sobrecarga de funções, deixando dessa maneira o ambiente organizacional propício a conflitos internos, podendo surgir brigas e desentendimentos entre os funcionários e entre o gestor, resultando no déficit da qualidade e rendimento dos envolvidos. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2022).

Portanto, representa justamente o que ocorre com o gestor da Barão, pelo fato de abranger inúmeras obrigações, funções e cargos sobre sua administração, a consequência direta proveniente da sua gestão inadequada é o método de exercer as tarefas, já que a sobrecarga de obrigações deriva em maiores ineficiências e

causando atrasos nos processos logísticos, além de aumentar o nível de estresse pessoal e organizacional, ocasionando tanto em problemas de mal-estar, enxaquecas e tonturas, como nervosismos e perda de paciência gerando conflitos internos que podem ser elevados e produzir quebras no entrosamento da equipe e até mesmo em um desrespeito no momento de atender os clientes, influenciando diretamente no setor financeiro, pois a constituição do rendimento advém dos consumidores.

Conjuntamente, uma das consequências diretas do controle excedente de funções dentro de uma empresa, é a não realização do orçamento impedindo que o gestor possua uma previsão de vendas, não conseguindo obter uma base para tomada de decisões, gerando prejuízos no caminhar da companhia pois não foram calculadas as despesas que poderiam ser evitadas, e ainda ocasionando na insegurança do administrador acerca da capacidade de seus colaboradores de produzir, bem como a noção se está produzindo algo desnecessário, originando a desqualificação de seus insumos, e propiciando uma desconexão entre o produto oferecido, e seu consumidor, fato que desaproveita seu capital e pode até mesmo implicar em sua credibilidade em relação ao seu público. (CARNEIRO, 2015).

Destaca-se que em decorrência do proprietário Diogo estar sobrecarregado por exercer todas as obrigações referentes a administração do estabelecimento, acaba não realizado o orçamento, dificultando a identificação dos gastos totais da empresa, não contado com imprevistos ou averiguando se a produção do negócio está sendo rentável. Consequentemente estorvando sua comunicação como um todo por sua firma, e com isso o proprietário fica impossibilitado de ter uma ampla visão sobre sua empresa, dificultando a tomada de decisões e fazendo com que a ocasião em destaque se torne mais propensa para atitudes infundadas, que não sejam certas ou que não seriam as ideais em determinado momento.

Assim, tais adversidades enfrentadas pelo gestor no dia a dia, representam implicações no trabalho executado por ele, já que possuir um montante de tarefas que são elencadas de forma errônea e sem haver uma distribuição por nível de conhecimento ou prática, ocorre um déficit na qualidade do trabalho, e por se tratar de um cargo administrativo afeta todos os setores da empresa, desde Compras até Finanças. E vale destacar, se o gestor ficar doente algum dia ou ocorrer um tipo de problema, impactaria diretamente a empresa, uma vez que todas as

responsabilidades de gerência estão em sua alçada, o que pode resultar na pior das hipóteses, no fechamento do negócio.

Outra adversidade a ser citada é a inexistência de uma adequada estratégia para a tomada de decisões financeiras bem-sucedidas, acarretando diversos problemas para uma organização, sendo a maioria deles causados pela falta de estudo de seu capital de giro. A empresa Barão Lanches, com seu responsável Diogo Barreto, apresenta uma dificuldade em realizar esse estudo corretamente, fator causador de graves prejuízos para o caixa da empresa, criando inúmeras dificuldades estratégicas e organizacionais, pelo fato de que quando o dinheiro retornar para a empresa, não possui um acréscimo proporcional aos custos durante as operações, fazendo com que não sejam contabilizadas e liquidadas suas despesas e conseqüentemente, prejudicando seu lucro e rentabilidade.

Portanto, a ausência do capital de giro é extremamente prejudicial tanto para o setor financeiro quanto para a empresa de forma geral, afetando a recuperação dos custos e despesas aferidas ao decorrer do ciclo operacional, e influenciando diretamente no déficit do lucro. Logo, quando o prazo para a realização de uma tarefa for extenso, não realizar o ciclo financeiro de maneira correta, incide em um agravante para o negócio, pois haverá atrasos do recebimento de gastos e lucros, refletindo em menos tempo e capital para cumprir-se novos planos e restituição de matérias-primas e outras condições que influenciam diretamente no processo de venda. Vale destacar, que a manipulação errônea do recurso financeiro momentâneo da firma é um dos erros mais graves dos gestores, visto que a empresa realiza pagamentos antes mesmo de ter as necessárias condições, e não tendo a certeza de que aquele capital foi um lucro ou está sendo creditado, pode direcionar a organização ao acúmulo de dívidas. (HOJI, 2004).

Com esse ponto em vista, entende-se que o problema enfrentado pelo senhor Diogo é ocasionado também pela falta de estratégias financeiras, sucumbindo a falta de definição de suas fontes de capital de giro, e com isso, a Lanchonete acaba não obtendo conhecimento de quais fontes de custos e receitas, fazendo com que não reserve recursos econômicos necessário para fontes onerosas, que são aquelas que vão gerar mais despesas. Em decorrência disso, o setor financeiro da Barão pode ser afetado por um gasto inesperado, causando um grande prejuízo, já que os incidentes não foram levados em consideração pelo gestor durante o planejamento

dos gastos, além de ocasionar na falta de produtos, pelo fato de não possuir verba para sua reposição, um problema gravíssimo para o desenvolvimento de uma empresa, já que possíveis clientes podem ter entrado em contato exclusivamente por esse motivo, causando uma enorme frustração.

Por consequência, ao não possuir uma adequada gestão monetária do negócio, acaba resultando na impossibilidade de haver um planejamento financeiro fidedigno acerca da progressão das operações empresariais, causando uma dificuldade no momento de contabilizar as necessidades de fundos para investimentos ou incidentes sobre os custos funcionais. Deste modo, quando não possui uma base fundamentada para realização de seu planejamento, a empresa pode sofrer problemas contábeis, pelo fato de não possuir fundos suficientes para arcar com as dívidas, causando inadimplência se não conseguir quitar suas obrigações a tempo, resultando em problemas Legais. Ademais, a falta de uma programação numérica sólida impedem a liquidez dos recursos da companhia, havendo mais bens do que dinheiro. (OLIVEIRA, 2012).

Desta forma, a Barão encontra-se com dificuldades a respeito da programação financeira exercida pelo senhor Diogo, pois representa uma atividade não realizada pelo gestor, causando graves adversidades em inúmeras áreas dentro da organização, motivadas pela irregularidade de distribuição do capital. Com isso ocasionando em um déficit de sua administração de disponibilidades, por consequência é dificultoso para o dono da Barão obter uma visão integrada do fluxo financeiro dentro da companhia, o que reflete em erros na composição dos gastos com as operações, além de desregular completamente o saldo disponível no caixa da empresa. Logo, por tais irregularidades executadas pelo proprietário, resultam para a empresa inúmeros riscos de fatores internos e externos comprometendo o desenvolvimento da lucratividade.

Outra problemática relevante apresentada ao decorrer das pesquisas e que está diretamente associada ao caixa e ao estoque é a falta de demonstrações do patrimônio de rápido entendimento, que é notada com a desorganização e a falta de informação do proprietário Diogo, acerca de seus recursos econômicos. Com a sobrecarga e a falta de tempo, ele não consegue obter controle das condições de sua empresa, não efetuando análises sobre o estado dela ou sobre o montante sob seu gerenciamento.

Nesse sentido, não realizar o endividamento e a liquidez do seu negócio, acarreta uma piora nas informações e processos de todos os setores da empresa, impedido a continuidade das atividades operacionais, ocasionada pela insuficiência de dados coletados pelo regente, provendo dessa maneira uma instabilidade econômica dentro da organização, impedito mensurar seu capital, levando a elevação de débitos, incidindo em inúmeros prejuízos. (LUDÍCIBUS, 2010).

À vista disso, a não realização do fluxo monetário, por parte do senhor Diogo, derivam em diversas sequelas para a companhia, inibindo a apuração do conjunto patrimonial e financeira da empresa, acometendo em múltiplas dificuldades por não poder quantificar seus recursos monetários, coibindo sua identificação rapidamente. Além disso, como as aplicações de recursos feitas pela empresa e quantos desses recursos são devidos a terceiros, a empresa não consegue participar de nenhuma licitação, em qualquer esfera, impedindo seu crescimento estruturado.

Em consideração a isso, é perceptível o quanto as causas expostas trazem um baixo rendimento para a empresa, e prejudicam em inúmeras áreas, tanto da vida profissional como na vida pessoal do proprietário Diogo. Similarmente, não conseguindo atender e satisfizer os desejos tangíveis e intangíveis dos clientes, ocasionado pela falta de informação, distorcendo os resultados e experiências dentro da companhia, causando uma desorganização em todos os setores organizacionais, fazendo o senhor Diogo se deparar com informações não esclarecedoras por deter inúmeras variações do patrimônio.

Outra falha é a falta de uma boa contabilização do dinheiro, motivado pelo proprietário não ter especialização em Administração, e principalmente em Gestão Financeira, onde é a sua grande dificuldade. Com isso, refletindo na escassez de anotações, registros e checagem do dinheiro de uma forma correta, tanto na entrada como na saída. Desempenhando ações de modo arcaico, e de acordo com a sua intuição e é o que dificulta o lançamento de todas as informações e dados. Mesmo não fazendo uma separação de dinheiro o seu principal foco é o pagamento de contas, após isso ele decide quanto poderá gastar e quanto irá pegar como salário.

Por isto, quando há ausência do fluxo de caixa na empresa, gera a impossibilidade do planejamento, controle e programa da entrada e saída dos recursos financeiros, dificultando o andamento das atividades organizacionais, ocasionando uma distorção do capital da companhia. Outro efeito de não demarcar

o movimento numérico da firma é que o gestor não estará ciente dos dados de sua empresa, impedindo a tomada de decisões, refletindo em uma inconsequência de seu veredito econômico, podendo causar prejuízos. (ROSS, 2009).

Igualmente, pela deficiência da gestão financeira, conseqüentemente, ausência de uma contabilidade planejada, o proprietário da Barão Lanches acaba não tendo controle de seu capital, fazendo com que não seja possível realizar um mapeamento adequado, em decorrência, o gerente não tem controle das finanças da empresa, não sabendo o quanto está disponível para investimentos, possíveis reparos, saldo mínimo em caixa para imprevistos, além de sobrecarregar o empresário, pois se torna extremamente difícil realizar a gestão sem o planejamento e a coleta de dados necessária.

### 3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Conjuntamente a adversidade apresentada no capítulo anterior referente a ausência da Gestão Financeira dentro da Lanchonete Barão, pode-se propor medidas para salutar os problemas analisados e que são decorrentes desse déficit na administração monetária da empresa. Pois então, as propostas de solução serão baseadas em cada falha demonstrada, tomando como princípio a realidade da companhia e o que pode ser aplicado na prática, também será analisado as consequências positivas financeiras de cada medida sugerida, objetivando não só a solução do problema, mas principalmente a eficiência de sua aplicabilidade futuramente na entidade.

Paralelamente à problemática encontrada na empresa de misturar as contas pessoais do proprietário com as contas da organização citado no capítulo anterior, sugere-se que seja feita a Ficha Movimento do Caixa e em seguida a estruturação do pró-labore, para que seja possível primeiro analisar a real situação financeira da empresa de forma separada, e em seguida decidir o valor que será destinado para a vida pessoal do empreendedor. Assim, as entradas e saídas do caixa serão realizadas somente de acordo com as operações da entidade, e ainda o proprietário conseguirá organizar a sua vida financeira pessoal de forma mais eficiente, sem prejudicar a sua própria situação econômica e nem a da empresa.

A etapa antecedente a retirada do pró-labore neste caso consiste no controle financeiro inicial e geral das receitas e despesas da organização, que pode ser feito por meio do Livro Caixa, que é um livro auxiliar da contabilidade no qual são controladas as entradas e saídas de dinheiro, devendo ser feito diariamente. No entanto, surtindo o mesmo efeito e visando o mesmo objetivo, o controle proporcionado pelo Livro Caixa, pode ainda ser realizado ao substituí-lo pela Ficha Movimento do Caixa. (RIBEIRO, 2017). A Ficha Movimento do Caixa poderá ser impressa pelo proprietário conforme o modelo apresentado no Anexo A, e em seguida preenchida seguindo o passo a passo explicado do Anexo B e C, além disso, o apêndice A exemplifica com valores hipotéticos como ficará a Ficha Movimento do Caixa ao final do preenchimento.

Após ser feito esse controle financeiro inicial com a realização da Ficha Movimento do Caixa, o proprietário deve analisar se será possível fazer a retirada do

pró-labore, levando em consideração principalmente todas as receitas e despesas da empresa. O pró-labore, que é o dinheiro que o proprietário e os sócios recebem pelo seu trabalho na entidade, deverá ser contabilizado, e o empreendedor que é o gestor do próprio negócio necessita então se entender como um funcionário da empresa e se remunerar, através do pró-labore. (FERNANDES, 2018, p.185) Dessa forma, a retirada do pró-labore será possível de acordo com a situação econômica da organização que será observada a partir da Ficha Movimento do Caixa, ou seja, a quantia que deverá ser destinada ao dono dependerá das receitas e das despesas da empresa, e é exatamente por isso que ter esse controle através dessa ficha é fundamental, para que a situação financeira da empresa não seja prejudicada, ao passo que o proprietário consiga se manter também economicamente.

Assim, se realizado o controle das entradas e saídas do caixa através da Ficha do Movimento Caixa, poderá ser visualizado de uma maneira mais eficiente a situação econômica da empresa, em relação as receitas e despesas, e por consequência, também poderá ser analisado qual o valor do pró-labore a ser retirado, levando em consideração o tamanho do compromisso que a empresa pode assumir. Isto é, se for averiguado como o exemplo do apêndice B, poderá ser separado um valor determinado para o proprietário, que é justo para que ele se mantenha economicamente e ao mesmo tempo não prejudique as contas da organização, estruturado então o pró-labore, eliminando este problema de gestão financeira de misturar as contas pessoais com as da empresa.

Visando o problema da precificação inadequada com base na concorrência, que acarreta na desvalorização dos produtos e não maximização dos lucros sugere-se a realização do procedimento com base nos custos de produção da empresa Barão Lanches, pois é uma forma simples de garantir o lucro e o preço justo, e tendo em vista que somente o proprietário se encarrega, não apenas dessa, mas de diversas outras funções dentro da organização, torna-se necessário eliminar o desperdício de tempo para que o mesmo possa realizar com mais destreza e eficiência suas outras obrigações.

Para formar o preço com base nos gastos de produção é necessário ter conhecimento sobre os custos, despesas e lucros a fim de facilitar o processo, possibilitando uma maior consciência sobre os valores associados à empresa. Deste

modo, é possível apontar que os “Custos. Gastos necessários para fabricar os produtos da empresa. De modo geral, estão associados aos gastos da produção do bem e/ou serviço da aquisição de mercadorias” (LEMES; CHEROBIM; RIGO, 2015, p. 149), conseqüentemente se torna imprescindível obter o completo domínio sobre cada tipo de custo dentro da organização, já que esses são divididos em unitário, diretos, indiretos, fixos, variáveis, totais e de oportunidade.

Dentro da empresa em estudo os custos são apresentados como Fixos, com os salários dos funcionários, aluguel da lanchonete, água, energia elétrica, internet, fornecedores, gás de cozinha, entre outros; Diretos, com matéria-prima, cozinheiros, gás de cozinha, energia elétrica da cozinha e embalagens; Indiretos, com energia elétrica da lanchonete, empregados (receptionistas e entregadores), estoque de alimentos e embalagens e aluguéis; Variáveis, com matéria-prima (pães, hambúrgueres, alfaces, tomates, queijos, entre outras), embalagens (sacos plásticos, sacolas plásticas, caixa de lanche de isopor), salário dos entregadores, entre outros, e os totais, que são a somatória de todos os custos de forma bruta.

Todavia, nunca existiu na Barão Lanches um gerenciamento desses custos e mesmo que o preço fosse baseado atualmente neles, poderia não ocorrer o melhor retorno financeiro à empresa, portanto estimula-se a realização de um Gerenciamento dos Custos com o intuito de otimizá-los e/ou eliminá-los. Algumas formas de diminuir o custo de produção ocorrem através da negociação com fornecedores, qualificação da mão-de-obra, modificação no layout de produção e uso inteligente da matéria-prima, que são estratégias que visam a dissolução do desperdício dentro da empresa, algo essencial para manter o ciclo econômico da mesma ativo e crescente.

Da mesma forma é preciso existir um aprofundamento sobre as despesas dentro da organização. Contrapondo-se aos custos, que estão ligados diretamente ao produto e ao processo produção, as despesas são voltadas para as áreas administrativas e comerciais da empresa, ou seja, estão ligadas, principalmente, à estocagem, vendas e recebimento. Logo, “Despesa é bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receita. Assim as despesas de uma empresa são os gastos, desembolsados ou devidos pela mesma, necessários ao desenvolvimento de suas operações”(MARTINS, 2003, p. 25). Dessa maneira,

entende-se por despesa o capital reservado para ações não diretamente ligadas à produção.

Logo, tornando-se o capital necessário para gerar receita em volta da produção, portanto não estão envolvidas com o processo de transformação. Alguns exemplos de despesas são: impostos, seguros, limpeza, encargos sociais. Logo, sugere-se ao empreendedor Diogo que identifique e classifique suas despesas entre diretas, que estão diretamente ligadas ao faturamento, como comissões, impostos e fretes, e indiretas, que são aquelas que independem das vendas, como aluguéis, licenças para produção e seguranças, para então calcular o valor que precisa ser reservado à estas contas.

Por fim resta elencar a importância dos lucros na empresa. O lucro só pode ser obtido após o processo de vendas e é reconhecido como um valor que se pode distribuir durante um período, sendo mantida a potencialidade do patrimônio líquido inicial intacta. Assim como custos e despesas, os lucros também podem ser divididos em Bruto, que é o valor obtido sem a subtração de custos indiretos, apenas diretos; Líquido, valor obtido após subtrair todos os custos e despesas; Presumido, porcentagem que acreditasse ser o lucro da organização, Real, valor tributável, para cálculo do imposto de renda, e o Cessante, um lucro inexistente por conta de uma falha no processo produtivo que não o concretizou. O cálculo do lucro bruto com base no preço de venda é feito a partir da subtração de receitas totais sobre os custos diretos, dessa forma obtém-se o valor base para todos os outros tipos de lucro. (Wasserman, 2003).

Portanto, com base nas informações anteriores, define-se que tal proposta tem a possibilidade de melhorar a precificação e maximizar os lucros da Barão Lanches, através da estruturação dos valores que dever ser embasadas a partir da conscientização do custo para adquirir a definição do preço, que é obtido através da somatória do custo, despesa e lucro, resultando no preço de venda ( $\text{Preço de venda} = \text{custo} + \text{despesa} + \text{lucro}$ ), que orienta-se sua implementação no momento da precificação dos produtos que são comercializados dentro da organização, agregando o valor adequado aos consumíveis e a empresa.

Entretanto, com o intuito de facilitar a operação, a sugestão é que o proprietário utilize do aplicativo Apreço, que é gratuito e intuitivo, sendo possível calcular dentro do App o valor dos produtos oferecidos a partir dos custos, despesas

e porcentagem de lucro desejado. Para obter esse valor, é necessário cadastrar os custos fixos, como salário, horas trabalhadas, dias úteis, manutenção, depreciação; todas as matérias primas utilizadas na produção e o custo de cada uma, no caso da Barão, pães, frutas, hambúrgueres, queijos, entre outros; as taxas sobre cada produto, como impostos, cartões e comissão, além dos produtos comercializados, que são lanches, porções, bebidas, sucos e açaí. Nessa última parte é preciso descrever o tempo gasto para a produção de cada produto, quanta matéria prima é utilizada e qual a porcentagem de lucro desejada.

Dessa forma, o senhor Diogo poderia evitar problemas ou incertezas em relação ao valor cobrado pelas vendas, pois assim como aponta o site oficial do aplicativo, essa plataforma foi criada exclusivamente para atender a uma necessidade real dos empreendedores e trazer praticidade no processo de precificação, gerando a transformação do negócio de diversas pessoas para melhor (Victor Gabler, 2018), do mesmo modo que é buscado na Barão Lanches, que se obtenham preços favoráveis à empresa, de forma com que a porcentagem de lucro seja elevada e agregando valor aos produtos.

A respeito do empecilho de sobrecarga enfrentado pelo senhor Diogo, que representa um déficit na agilidade e entendimento da engrenagem da organização, propõe-se que o proprietário realize uma reestruturação de sua empresa através da divisão adequada das funções que existem dentro da companhia, de modo a dissolver os cargos que o gerente ocupa por toda sua equipe de colaboradores, com intuito de otimizar o seu tempo, evitando problemas de conflitos internos, de saúde e principalmente financeiros, já que o senhor Diogo exerce inúmeras funções de grande impacto dentro da empresa, logo, ao definir colaboradores a tarefas que antes eram empregadas pelo gestor, pode torná-los profissionais mais responsáveis, ocasionando em uma rentabilidade futura, pelo fato de a realização da função ser feita com melhor desempenho, refletindo em um produto, um atendimento e um pós venda de maior qualidade.

Com isso, de acordo com Carnegie (1902 apud STETTNER; Morey, 2006) para que alcance a prosperidade no quesito profissional, o grande segredo não está em realizar o seu próprio trabalho, mas em saber delegar e identificar a pessoa certa para cumpri-lo. Portanto, nota-se como é fundamental para a Lanchonete que o gerente delegue as tarefas que exerce de forma adequada, elencando os

colaboradores através de suas habilidades e conhecimentos, dessa forma podendo elevar o nível de aprimoramento dentro de cada área da Gestão, ocasionando em uma melhora na estrutura organizacional atual da empresa.

Deste modo, utilizando-se dessas afirmativas como princípio, recomenda-se que haja a implementação de uma nova reestruturação dentro da empresa, visando a agilidade nos processos logísticos, melhor visualização do fluxo monetário, averiguação dos custos, encurtamento das despesas, dentre vários benefícios que uma remodelação dos métodos gerenciais podem acarretar, se realizados de forma arquitetada, priorizando a fluidez nos processos administrativos. E sendo possível obter essas melhoras, por intermédio de conceitos de organização e distribuição de cargos, que tem o poder de maximizar os lucros e elevar a qualidade em inúmeras áreas da Administração, pelo fato de possuírem distintas perspectivas observando setores específicos.

Portanto, sugere-se a incorporação do *Rightsizing* por parte do gestor, visto que representa uma expressão da língua inglesa, cujo conceito se baseia na reestruturação da organização, visando a eficiência e eficácia na produtividade da companhia. Ademais, essa é uma ferramenta que tem como intuito a diminuição da quantidade de pessoas trabalhando dentro de uma organização, ou horizontalizar as funções distribuindo-as entre os funcionários, porém mantendo e melhorando a qualidade nos processos, já que os colaboradores têm sua comunicação melhorada e mais fluida, por não possuir altos níveis de hierarquia, os caminhos a percorrer são reduzidos, dessa maneira agilizando as tomadas de decisão. (LACOMBE, 2009).

À vista disso, para que a reorganização seja aplicada na Lanchonete, é necessário que ocorra uma dissolução das atividades executadas pelo senhor Diogo, dessa maneira, colocando seus funcionários para gerenciar algumas tarefas, como a compra de produtos, organização do local, administração dos débitos e receitas da organização, marketing, dentre outras funções que deixam o proprietário sobrecarregado. Com isso, otimizando o tempo do proprietário, ou seja, dando a oportunidade de o gerente focar-se nas áreas mais vitais da empresa, como a gestão financeira, além de possibilitar a busca por novas habilidades e conhecimentos, dessa maneira podendo visualizar melhor os cargos ou tarefas que são essenciais para o funcionamento da companhia, evitando prejuízos e sendo capaz de gerar um aumento nos lucros.

Gerentes bem-sucedidos precisam ter fé em seu pessoal. O sucesso depende de sua disposição de acreditar que os colaboradores vão tomar a iniciativa, resolver os problemas e produzir resultados. [...] Delegar responsabilidades é uma atitude que deve ser muito bem calculada. Para encontrar a motivação certa para o profissional certo, é preciso levar em conta os interesses, as forças e o conhecimento de cada um – e passar a tarefa para quem tiver um desempenho ótimo em pelo menos dois desses três quesitos. (STETTNER, 2006, p. 13).

Assim, observando a partir da perspectiva do gestor da Barão, delegar tarefas representa algo necessário para o bom funcionamento da empresa, mas que também precisa ser estudado e planejado, com intuito de evitar conturbações futuras, e focando na melhora dos processos produtivos da companhia. Logo, ao implementar uma reestruturação organizacional de maneira arquitetada, dispõe o poder de agregar valor à empresa, por intermédio da redução de sobrecarga do gestor, sendo possível haver uma melhor visão das áreas da administração, principalmente a financeira, ocasionando em um progresso do fluxo monetário e da comunicação entre os colaboradores, fazendo com que a engrenagem da organização flua com eficácia e eficiência, trazendo agilidade aos processos dentro da companhia.

De acordo com a problemática da falta de Balanço, algo que acarreta inúmeras adversidades, como, o endividamento, a falta de liquidez, a ausência de uma nova política para futuros negócios, a desorganização, sobrecarga e o déficit de informação sobre o andamento da empresa. Dessa forma, a implementação do balanço patrimonial tende a proporcionar ao gerente um aumento no controle de sua companhia, pelo fato de considerar-se uma das principais fontes de informações para avaliar a saúde financeira da empresa, utilizando-se de meios manuais, tabelas ou modelos digitais que replicam os manuscritos. Com isso, o Balanço patrimonial pode ser considerado um relatório que classificará todos ativos e passivos de uma empresa. Ativos são todos os bens e fontes de recursos de uma empresa, ou seja, o que a empresa deverá receber, e os Passivos, são como as dívidas, direitos e obrigações que a empresa deverá cumprir e pagar.

Em vista disso, Ross (2009, p. 56) afirma que o balanço representa uma maneira conveniente de organizar e resumir o patrimônio da empresa, simbolizando seus ativos, o que a companhia está em débito, e a diferença entre os dois, dessa

maneira demonstrando o patrimônio líquido da firma durante o período de balanço. Portanto, essa ferramenta pode auxiliar o senhor Diogo, a entender a realidade financeira, além de propiciar a facilidade da gestão do seu negócio, por intermédio do controle do dinheiro, sabendo como ele está sendo investido e onde ocorre seus gastos. Deste modo, essa ferramenta é capaz de ajudar na visão geral do fluxo monetário da empresa.

Uma exemplificação dessa ferramenta pode ser vistoriada no apêndice C, sendo possível compreender sua divisão em duas partes, tendo em sua parte esquerdo o ativo e na parte direita o passivo (circulantes) e o patrimônio líquido. O lado esquerdo é construído com elementos tangíveis (automóveis) e intangíveis (marca), o caixa, títulos negociáveis e contas a receber estão no topo, enquanto instalações, imóveis e equipamentos encontra-se no final. Um exemplo importante que é muito comum ser confundido, é o estoque pois provavelmente ele será vendido ou comprado em até um ano, por isso, fica nesse lado. O ativo circulante acaba tendo vida abaixo de um ano, pois durante e/ou após esse período ele será convertido em caixa.

Já em seu lado direito os primeiros itens apresentados são os exigíveis ou passivo circulante, assim como o ativo circulante ele também tem um período menor que um ano, pois ele precisa ser quitado em até um ano, um exemplo é o débito aos fornecedores. Quando uma conta ou dívida não vence em até um ano são classificadas como exigível em longo prazo, por exemplo, um empréstimo que será pago em até cinco anos, porém se utiliza também o termo obrigações e/ou obrigacionistas para referir-se a dívida a longo prazo e aos credores a longo prazo. Assim, o balanço fecha, demonstrando o resultado igualmente do lado esquerdo e do direito. Para obter essa solução precisa de um cálculo, no qual o valor do ativo é igual à soma do passivo circulante com o patrimônio líquido (Ativo = Passivo Circulante + Patrimônio Líquido).

Mas para que esse processo funcione, a contabilidade gerencial deverá se valer das ferramentas contábeis, como as demonstrações contábeis: Balanço patrimonial, Demonstração dos resultados do exercício e demonstração do fluxo de caixa. Assim, torna-se relevante refletir sobre a utilização das demonstrações contábeis nas empresas, analisando o Balanço Patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e a demonstração do fluxo de caixa de ferramentas da contabilidade gerencial. (BARRETO; MORAIS, 2019, p. 905).

Paralelamente aos obstáculos da não realização do Balanço, é possível citar a falta de fluxo de caixa, que representa um dos principais fatores que influenciam no surgimento de outros problemas dentro da empresa, tais como a impossibilidade do planejamento, descontrole das entradas e saídas de seus recursos financeiros, dificuldade no andamento das atividades organizacionais, possibilitando distorções do capital da companhia. Logo, para que a empresa não sofra consequências notáveis em sua gestão financeira, propõe-se que haja o desenvolvimento e a aplicação do Fluxo de Caixa, visto que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo, além de poder demonstrar a saúde contábil da organização, tem a capacidade de obter uma melhor visão sistêmica do fluxo numérico.

Deste modo, o fluxo caixa é uma ferramenta fundamental para todas as empresas, desde pequena a grande porte. Nele é considerada toda a movimentação do dinheiro que entra ou sai de uma conta de caixa em um determinado período de tempo, com ele é possível analisar a capacidade da organização, de forma a possibilitar a visualização do fluxo monetário da melhor maneira, logo, podendo haver tomadas de decisões sensatas, como o cumprimento de suas obrigações, pagamento e recebimento de dividendos e saber a posição financeira em relação a investimentos e financiamentos, desse modo, tendo a capacidade de maximizar a rentabilidade e influenciando na melhora da estrutura organizacional. (HOJI, 2004).

Para entender essa atividade na prática, supõe-se que em uma empresa, um gerente decide reabastecer o estoque em R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) prevendo faturar R\$ 100.000,00 (cem mil reais) com as refeições. Então ele comprou à vista e pagou os R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), no entanto só depois percebeu que os R\$ 100.000,00 (cem mil reais) a serem faturados são pagos em 60 dias. Então, se nada mais entrar ou sair na conta bancária, ficará com o caixa negativado em R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) durante o período de 60 dias até que os R\$ 100.000,00 (cem mil reais) entrem na conta e o lucro de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) apareça.

A partir de tais afirmativas, pode-se elencar como possível solução para este problema, a implementação de um software organizador do fluxo de caixa que entraria em ação como um facilitador de processos administrativos, agilizando etapas importantes na gestão financeira, e sendo capaz de otimizar o tempo do proprietário. Portanto, o uso correto de um bom software proporcionará à empresa

inúmeros benefícios como aumento da capacidade de fazer projeções de vendas, maior controle de entradas e saídas, análise de custos financeiros, e encontrar oportunidades para criar ações de promoções de venda e de receita.

Tendo esses pontos em vista, sugere-se que de acordo com as necessidades da Lanchonete, seja empregado o programa Consumer, onde conseguirá aplicar suas informações e dados na plataforma de forma simples e prática. Utilizando o programa no dia a dia, oferecendo diversos recursos pois é idealizado especificamente para negócios do ramo alimentício, oferecendo ferramentas tais como a gestão de pedidos, gestão de estoque, ficha técnica, emissão fiscal e muitos outros. Então, para o gestor abrir o caixa, ele informará o valor inicial do caixa do dia, e após isso, ele registrará automaticamente todos os pedidos no programa, e ao final do dia, poderá de forma intuitiva fechar o caixa, ajudando-o a formular suas entradas e saídas, e possivelmente resolvendo alguns dos maiores problemas encontrados na empresa Barão Lanches, como a falta de seu Balanço Patrimonial.

Deste modo, o fluxo monetário do capital, se torna essencial na maximização da vida útil das finanças organizacionais, uma vez que a partir visualização do montante é possível alocar capital nos departamentos da companhia, logo, realizando estratégias para a melhor funcionalidade da firma, ou seja, investindo em setores de marketing, produção, área comercial e outras divisões que necessitem de verba para aprimorar o funcionamento. Então, por intermédio da gestão eficaz e ágil das finanças, obtém-se a capacidade de proporcionar alocações monetárias eficientes, destinando os recursos para o melhor lugar, de acordo com análises e pesquisas. (GITMAN, 2004).

Portanto, ao utilizar o programa Consumer, pode-se obter todas as informações fundamentais para a realização do Fluxo de Caixa, que é uma ferramenta primordial para o caminhar da empresa, além de ser capaz de colocar em prática a elaboração do Balanço Patrimonial, já que é admitido a utilização dos conhecimentos previamente adquiridos, conseguindo elencar suas receitas e despesas, que são alimentadas pelo gestor diariamente. Assim, o senhor Diogo pode obter um maior controle das condições e variações da empresa, além de ter a capacidade de auxiliar nos rumos da companhia com mais segurança e projeções de cenários futuros, e principalmente, obtém uma visão analítica e consciente do

real valor do negócio, planejando e aplicar as técnicas necessárias para evoluir constantemente a Lanchonete.

## CONCLUSÃO

Ao decorrer deste ano realizamos uma pesquisa voltada à área de Administração na empresa Barão Lanches situada no centro da cidade turística de Aparecida, que serviu como base para este trabalho de conclusão de curso. Inicialmente foi feito um questionário para o proprietário da empresa a fim de encontrar problemáticas que pudessem ser solucionadas e dessem desenvolvimento para o nosso projeto. Após a análise dessas respostas, pôde ser percebida a ausência da gestão financeira nessa organização, e a partir da apresentação dos problemas encontrados, foram propostas soluções que se aplicadas, pudessem resolver essas falhas e proporcionar a eficiência financeira da entidade.

No primeiro capítulo, relatamos a história em geral e no Brasil sobre a Administração, desde os primeiros relatos até os mais recentes. Em seguida apresentamos e conceituamos a Administração através de três autores, sendo, Rossés, Maximiano e CHIAVENATO. Logo após retratamos as outras teorias da Administração, a Teoria Científica, Clássica, das Relações Humanas, Burocracia, Comportamental, Neoclássica, Estruturalista e dos Sistemas. E por fim apresentamos as sete áreas administrativas, sendo, Gestão Ambiental, Contabilidade, Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade, Logística, Marketing e por último a Gestão Financeira sendo a área principal do trabalho.

Portando, no segundo capítulo foram relatados os principais problemas relacionados à Gestão Financeira, pois foi percebida a falta de coleta de dados correta para analisar e verificar informações e também a falta da realização das diversas técnicas administrativas para evitar estes tipos de empecilhos financeiros. Neste capítulo também buscou-se compreender quais são os maiores problemas da empresa atualmente e como eles podem afetar totalmente todas as outras áreas que compõem a mesma, por isso a análise e correção destes problemas foi fundamental para que o futuro da organização seja extenso e saudável.

No terceiro capítulo foram apresentadas as propostas de solução para a questão da inexistência da Gestão Financeira na Barão Lanches, dentre as problemáticas identificadas suas soluções foram especificamente voltadas à área em estudo e planejamento para tomada de decisões. A primeira solução proposta foi a realização de Ficha Movimento Caixa e posteriormente Pró-Labore, a fim de

analisar a real condição financeira e estabelecer o valor destinado a vida pessoal do gestor. A precificação correta também foi um ponto em destaque, onde foi sugerida a utilização do aplicativo Apreço, que através das informações dos custos obtidos e a margem de lucro desejada vai sugerir o melhor preço para cada produto. A reestruturação da empresa, fazendo com que o proprietário Diogo possa realocar suas tarefas, conseqüentemente, otimizando seu tempo e minimizando desgastes desnecessários. A última proposta apresentada foi a realização do fluxo de caixa através do programa Consumer, que fará com que o responsável tenha maior controle de entradas e saídas, análise de custos, possibilitando identificar momentos de oportunidade para promoção de vendas a fim de aumentar seu lucro.

Por fim, após a realização deste trabalho de conclusão de curso, o grupo complementa que a Gestão Financeira é a melhor forma para que a empresa Barão Lanches alcance bons resultados em sua vida útil, já que essa área da Administração em questão foi deixada de lado por muito tempo e as conseqüências disso foram perceptíveis, como na desorganização para o pagamento de contas e na má divisão por parte do proprietário entre seu próprio dinheiro e o da empresa. Entretanto, as soluções propostas para todos os problemas foram profundamente estudadas e adequadas às condições da organização, dessa forma, se aplicadas de forma correta, trarão diversos benefícios que poderão elevar a empresa como marca e com prestígio. Além disso, nosso trabalho foi desenvolvido ao longo de um ano, mas não precisa ter fim aqui. Todo tempo e qualidade aqui investidos podem e devem ser usados como ferramenta de pesquisa para estudos futuros, dessa forma a Gestão Financeira sempre terá novos ideais e estudiosos contribuindo para sua evolução.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Águida. **Brasil Colônia x Brasil Subdesenvolvido**: alguns traços em comum. Vitória - ES: Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica, 2015, 33 p.

CARNEIRO, Murilo. **Orçamento Empresarial**. Rio de Janeiro: SESES, 2015, 216 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª edição. Barueri – SP: Manole, 2014, 654 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. Barueri – SP: Manole, 2014, 512 p.

DUARTE, Affonso. **O desenvolvimento e evolução da administração pública brasileira à luz da eficiência**. Rio de Janeiro – RJ: Universidade Cândido Mendes, 2014, 55 p.

Equipe de professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP; coordenação Sérgio de Iudícibus. **Contabilidade introdutória**. 11ª edição. São Paulo: Atlas, 2010, 345 p.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª edição. Tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo – SP: Pearson Addison Wesley, 2004, 712 p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009. 824 p.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à Administração**. 5ª edição. São Paulo – SP: Atlas, 2000, 546 p.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; BARRETO, Agenor Campos Júnior. **A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte**. Acaraú: Id on Line Rev. Mult. Psic., 2019, 922 p.

OLIVEIRA, Donizete Cosme. **A Importância do Planejamento Financeiro**. São Paulo: Faculdade de Jaguariúna, 2012, 83 p.

HIGGINS, Robert C. .Tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Roberto Zentgraf. **Análise para administração financeira**. 8ª edição. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2007, 472 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2004, 525 p.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**: fácil. 23ª edição. São Paulo: Saraiva, 2007, 302 p.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a Qualidade**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2014, 365 p.

ROSSÉS, Gustavo. **A Introdução à Administração**. Santa Maria – RS: Colégio Politécnico UFSM, 2014, 126 p.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W. JORDAN, Bradford D. .Tradução Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi; Revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. **Princípios de administração financeira**. 2ª edição. 8. Reintpt – São Paulo: Atlas, 2009, 530 p.

STETTNER, Morey. **O manual do novo gerente**: 24 lições para vencer os desafios de sua nova função. Tradução de Eduardo Rafkalefsky – Rio de Janeiro: Sextante, 2006, 78 p.

STORCK, Vera. **Notas para a história da administração brasileira**: origens e desenvolvimento. Botafogo – SP: RAE-Revista de Administração de Empresas, 1982, 6 p.

SOUZA, Ronaldo Afonso. **Prefeitura de Aparecida reduz gastos em 24% nos cinco primeiros meses do ano** [Internet]. Aparecida – SP: Prefeitura. Disponível em: <<https://www.aparecida.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/1469/prefeitura-de-aparecida-reduz-gastos-em-24-nos-cinco-primeiros-meses-do-ano>> Acesso em: 03 ago. 2022.



## ANEXO B – Exemplificação das etapas de preenchimento da Ficha Movimento do Caixa

Cap. 6 – Monografia – Prática de Escrituração 131

### LEVANTAMENTO DO CAIXA

No livro **Caixa** são controladas as entradas e saídas de dinheiro. O **Caixa** deve ser escriturado diariamente.

Em substituição a esse livro, pode-se optar pelo controle do Caixa através da ficha **Movimento do Caixa**, que passamos a utilizar.

MOVIMENTO DO CAIXA							Nº ①	
Referente ao Dia ② de _____ de x1								
Conta Nº	Doc. Nº	HISTÓRICO			Valor Parcial	VALORES MOVIMENTADOS		
						ENTRADAS	SAÍDAS	
③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨		
DETALHES DO SALDO				Declaramos que os valores registrados nestes documentos correspondem ao movimento efetivo do Caixa.		Totais.....	⑩	⑪
DINHEIRO				Assinaturas:		Saldo Inicial	⑫	
CHEQUES	⑬		⑭	Caixa		Saldo Atual		⑮
VALES			⑯	Supervisor		R\$	⑰	⑱

Veja como deve ser preenchido este modelo de Movimento do Caixa:

- ① Número do Movimento do Caixa.
- ② Dia, mês e ano a que se refere o movimento.
- ③ Espaço reservado para o código da conta, contrapartida da conta Caixa, no livro Diário.
- ④ Número do documento de Caixa (quando forem numerados).
- ⑤ Espaço reservado para a preposição **a** ou **de**, conforme o caso.
- ⑥ Nome da conta, contrapartida da conta Caixa e histórico.
- ⑦ Coluna reservada ao lançamento de valores parciais, quando houver no lançamento do Diário.
- ⑧ Coluna destinada ao lançamento do valor da operação, quando se tratar de entradas em Caixa.
- ⑨ Coluna destinada ao lançamento do valor da operação, quando se tratar de saídas de Caixa.
- ⑩ Total das entradas do dia.
- ⑪ Total das saídas do dia.

## ANEXO C – Exemplificação das etapas de preenchimento da Ficha Movimento do Caixa

132 CONTABILIDADE BÁSICA FÁCIL

- ⑫ Valor do saldo inicial, isto é, o saldo do dia anterior.
- ⑬ Saldo atual, que é igual ao saldo inicial (12), mais o total das entradas (10), menos o total das saídas (11).
- ⑭ Total das entradas mais saldo inicial.
- ⑮ Total das saídas mais saldo atual.
- ⑯ Especificação dos valores que compõem o saldo do Caixa no dia.
- ⑰ Assinatura do responsável pelo Caixa.
- ⑱ Assinatura do supervisor ou superior hierárquico.

Para exemplificar, apresentamos, a seguir, o movimento do Caixa escriturado, referente ao dia 1º de fevereiro, extraído do exercício de monografia:

<b>MOVIMENTO DO CAIXA</b>						
Referente ao Dia: <u>01</u> de <u>fevereiro</u> de x1.						Nº <u>1</u>
Conta Nº	Doc. Nº	HISTÓRICO	Valor Parcial	VALORES MOVIMENTADOS		
				ENTRADAS	SAÍDAS	
23.2	a	Titular c/ Capital a Realizar				
		Recebimento ref. realização parcial do Capital		45.000		
12.11	de	Despesas de Organização				
		Pqto. de despesas, conf. relação				500
10.2	de	Bancos Conta Movimento				
		Abertura de conta c/ depósito				30.000
				Totais .....	45.000	30.500
DETALHES DO SALDO				Saldo Inicial		
DINHEIRO	14.500	Declaramos que os valores registrados nestes documentos correspondem ao movimento efetivo do Caixa.		Saldo Atual		14.500
CHEQUES		Assinaturas:		R\$	45.000	45.000
VALES		Caixa				
	14.500	Supervisor				





### APÊNDICE C – Exemplo de Balanço Patrimonial com valores

Ativo		Passivo	
<b>Ativo circulante</b>	R\$ 900.000,00	<b>Passivo circulante</b>	R\$ 580.000,00
Caixa e Bancos	R\$ 10.000,00	Empréstimos e financiamentos	R\$ 300.000,00
Aplicações Financeiras	R\$ 400.000,00	Arredondamento	R\$ 50.000,00
Contas a Receber de Clientes	R\$ 100.000,00	Fornecedores	R\$ 130.000,00
Estoque	R\$ 220.000,00	Outras obrigações	R\$ 100.000,00
Impostos a recuperar	R\$ 130.000,00		
Outros créditos	R\$ 40.000,00		
<b>Ativo não circulante</b>	R\$ 567.000,00	<b>Passivo não circulante</b>	R\$ 567.000,00
Realizável a longo Prazo	R\$ 90.000,00	Empréstimos e financiamentos	R\$ 400.000,00
Aplicações financeiras	R\$ -	Partes relacionadas	R\$ 5.000,00
Contas a receber de clientes	R\$ 10.000,00	Outras obrigações	R\$ 12.000,00
Imposto de renda	R\$ 50.000,00	Arredondamento	R\$ 150.000,00
Outros créditos	R\$ 32.000,00		
Propriedades para investimento	R\$ 5.000,00	<b>Patrimônio líquido</b>	R\$ 320.000,00
Imobilizado	R\$ 300.000,00	Capital social	R\$ 300.000,00
Intangível	R\$ 80.000,00	Reserva de capital	R\$ 40.000,00
		Reserva de lucros	R\$ 100.000,00
		Reserva de incentivos Fiscais	R\$ 100.000,00
		Outros resultados abrangentes	-R\$ 155.000,00
		Lucros acumulados	-R\$ 65.000,00
		Dividendos adicionais propostos	R\$ -
<b>Total do ativo</b>	<b>R\$ 1.467.000,00</b>	<b>Total do passivo e do patrimônio</b>	<b>R\$ 1.467.000,00</b>