

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

**Ana Júlia Galvão Macedo Gonçalves**

**Brendha Coelho Anchieta Araújo**

**Davi de Oliveira Pamplona Salomon**

**Jennifer Mariane Silva Lopes**

**Mauricio Bruno Ribeiro**

**FERRAMENTAS FINANCEIRAS PARA UMA GESTÃO EFICIENTE NA  
EMPRESA LULUCCA PERFUMARIA E COSMÉTICOS**

**Guaratinguetá, SP**

**2022**

**Ana Júlia Galvão Macedo Gonçalves**

**Brendha Coelho Anchieta Araújo**

**Davi de Oliveira Pamplona Salomon**

**Jennifer Mariane Silva Lopes**

**Mauricio Bruno Ribeiro**

**FERRAMENTAS FINANCEIRAS PARA UMA GESTÃO EFICIENTE NA  
EMPRESA LULUCCA PERFUMARIA E COSMÉTICOS**

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

**Guaratinguetá, SP**

**2022**

## RESUMO

O bom funcionamento de qualquer empreendimento depende de uma eficiente administração que abrange diferentes áreas, sendo cada uma extremamente importante para o negócio como um todo. Dentre essas áreas se encontra a Gestão Financeira, área vista e compreendida como núcleo de qualquer empresa por ser responsável por cuidar da aplicação do dinheiro que ela dispõe nos processos necessários para a continuidade das atividades. Porém, mesmo sendo tão importante, há casos de gestores que por falta de conhecimento do assunto, administram suas finanças de maneira ineficiente, o que ocasiona o comprometimento da saúde do negócio, gerando dificuldades na realização das atividades que aos poucos vão se agravando até causar o fechamento do negócio. Antes que algo assim aconteça, os gestores possuem a opção de recorrer a assessoria(s) com o propósito de obter informações sobre quais mudanças poderia adotar buscando tornar a gestão saudável e assim conseguir resultados econômicos e operacionais satisfatórios. Seguindo essa linha de raciocínio, o presente trabalho de conclusão de curso tem como foco principal apresentar o caso da Empresa Lulucca Perfumaria e Cosméticos, empresa cuja Gestão Financeira se encontra deficiente, causando com isso dificuldades na realização das atividades, especialmente quanto à parte do planejamento de metas, estratégias e da tomada de decisões. O trabalho realizado portanto trata-se basicamente de uma assessoria com o objetivo de propor soluções viáveis que tendem a extinguir as dificuldades, tornando assim a gestão saudável. Nele será apresentado primeiramente a respeito da ciência da Administração como um todo, posteriormente será exposto detalhes a respeito da empresa que permitirão que a sua situação seja compreendida e em seguida as soluções propostas, explicadas de maneira detalhada para que a empresária Maria Elizangela, dona do estabelecimento, possa entendê-las e decidir se irá aderi-las à gestão de sua empresa.

Palavras-chave: **Gestão. Finanças. Deficiente.**

## **ABSTRACT**

The proper functioning of any enterprise depends on an efficient administration that covers different areas, each being extremely important for the business as a whole thing. Among this areas is Financial Management, area seen and understood as the nucleus of any company for being responsible for taking care of the application of the money it has in the processes necessary for the continuity of activities. However, even though it is so important, there are cases managers who, due to lack of knowledge of the subject, manage their finances in an inefficient way, which causes the compromise of the health of the business generating difficulties in carrying out the activities that gradually worsen until they cause the closing of the business. Before such a thing happens, managers have the option of resorting to advice(s) for the purpose of obtaining information about what changes they could adopt seeking to make management healthy and thus achieve satisfactory economic and operational results. Following this line of reasoning, the present course completion document has as its main focus to present the case of the Lulucca Perfumaria e Cosméticos company, a company whose Financial Management is deficient, thereby causing difficulties in carrying out the activities, especially as regards the part of the planning of goals, strategies and decision making. The document carried out is therefore basically an advice with the objective of proposing viable solutions that tend to extinguish difficulties, thus making management healthy. In it will be presented first about the Science of the Administration as a whole, later details about the company will be exposed that will allow this situation to be understood and then the proposed solutions, explained in detail so that the businesswoman Maria Elizangela, owner of the establishment, can understand them and decide if she will join the management of her company.

Keywords: **Management. Finance. Deficient.**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO.....	8
1.2 História da Administração no Brasil.....	9
1.3 Conceitos de Administração.....	11
1.4 Teorias da Administração.....	12
1.4.1 Teoria da Administração Científica.....	12
1.4.2 Teoria Clássica.....	13
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	14
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	15
1.4.5 Teoria Estruturalista.....	16
1.4.6 Teoria Neoclássica.....	17
1.4.7 Teoria Comportamental.....	17
1.4.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional.....	18
1.5 Áreas da Administração.....	19
1.5.1 Empreendedorismo.....	19
1.5.2 Recursos Humanos.....	19
1.5.3 Marketing.....	20
1.5.4 Logística.....	21
1.5.5 Gestão de Pessoas.....	22
1.5.6 Gestão da Qualidade.....	23

1.5.7 Gestão Financeira.....	24
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	28
2.1 Município.....	28
2.2 Empresa.....	29
2.3 Descrição dos Problemas.....	30
3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	37
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS.....	48

## INTRODUÇÃO

Os estudos e pesquisas deste trabalho de conclusão de curso serão realizados no ano de 2022 com o propósito de servirem como base da assessoria realizada pelo grupo a um empreendimento, sendo que esta assessoria se trata da parte prática do curso de Administração integrado ao ensino Médio da Etec Alfredo de Barros Santos, localizada em Guaratinguetá-SP, que será realizada no terceiro e último ano do curso para os alunos possam colocar em prática o aprendizado recebido nos dois anos anteriores. Sendo que o empreendimento em questão será buscado pelos alunos logo no começo do ano e deverá apresentar uma situação a qual o grupo pode prestar assessoria para resolvê-la ou melhorá-la.

O trabalho será estruturado em três capítulos diferentes. Sendo que o assunto abordado no primeiro será a ciência da Administração. Será apresentado primeiramente sua história no mundo de maneira breve e posteriormente no Brasil em específico. Logo em seguida será falado acerca dos conceitos referentes a esta ciência e após isso, de algumas de suas teorias, importante quesito de que elas serão apresentadas em ordem cronológica, será abordado da mais antiga seguindo para a mais atual. E dessa forma, será apresentado áreas pertencentes a Administração, sendo a última, a área a qual será prestada assessoria no empreendimento encontrado.

Assim, o segundo capítulo terá como assunto a apresentação de dados referentes ao empreendimento ao qual será prestada assessoria. Será apresentado em primeiro lugar sobre o município onde está inserido, será falado sobre sua localização, história, economia e população de forma rápida e eficiente. Em seguida, irá apresentar dados acerca do empreendimento propriamente, em se tratando de que tipo de produtos vende ou que tipo de serviços presta, sua história de maneira breve, um pouco também sobre a história do seu proprietário e principalmente sobre as expectativas que ele tem para seu negócio e as circunstâncias que incidem sobre a gestão do mesmo. E por fim, será falado acerca das dificuldades que será identificado que o proprietário estará lidando em decorrência da deficiência que existe em alguma parte específica da área gestão do empreendimento.

O terceiro e último capítulo deste trabalho terá como assunto apresentação de um projeto com soluções como uma possível forma de resolver as dificuldades que a empresário lida e assim extinguir as consequências negativas que elas promovem ao negócio.

Sendo que neste projeto será apresentado e explicado ferramentas que o proprietário deverá aderir na realização da parte da gestão do negócio ao qual será prestada assessoria para solucioná-la ou melhorá-la e as necessidades específicas que cada uma demanda para ser utilizada com eficiência e o que o uso delas proporcionará de vantajoso para o negócio, além de que também poderão ser explicadas com este mesmo raciocínio ferramentas que o empresário já utiliza para melhorar a gestão, no caso de ser identificado que o proprietário utiliza sim mas de forma errada ou ineficiente, e que por isso esteja causando em resultados negativos. Devendo ainda mencionar que poderá se propor juntamente às soluções, se julgar-se necessário, ferramentas de apoio como software(s) por exemplo, e/ou mudanças na gestão do empreendimento caso analise-se que algo que é feito gera desperdícios ou não proporciona os resultados esperados ao empreendimento. E ao final do trabalho, na parte da conclusão, para servir como base, será explicado o trabalho todo de forma resumida e posteriormente dirá o que o proprietário do empreendimento nos disse acerca do nosso projeto de soluções que lhe será proposto e qual foi o desfecho deste trabalho segundo o ponto de vista do grupo após ter sido realizado, isso em se tratando das soluções terem se enquadrado ao empreendimento levando em consideração as dificuldades que o proprietário enfrentava por consequência da ineficiência de alguma parte da gestão do seu negócio e as características específicas do empreendimento em questão.

Neste trabalho os principais autores utilizados foram: CHIAVENATO, 1987; CHIAVENATO, 2002; CHIAVENATO, 2007; CHIAVENATO, 2011; SCHUMPETER, 1952; MAXIMIANO, 2000; BULLER, 2012; JONHSON, 1973; FERREIRA, 2001 e MARION, 2008.

## 1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO:

A Administração surgiu por volta de 5.000 a.C. na Suméria, onde buscava-se uma forma de resolver problemas enfrentados no dia a dia. Após isso foi levada ao Antigo Egito, onde Ptolomeu criou um sistema econômico que não poderia ter sido operacionalizado sem uma organização pública e organizada, assim também como nas construções das pirâmides. Na China, em 500 a.C., o governo sentiu a necessidade de organização assim criando a Constituição Chow, que continha oito regras de Administração Pública. E com o passar do tempo, novos acontecimentos e novos estudos foram modificando cada vez mais a administração na sociedade até chegar aos dias de hoje, com grande diversidade de organizações onde é preciso usá-la. O propósito da administração mudou muito com o tempo e continua mudando de acordo com as necessidades da época, conforme as suas teorias confirmam, cada uma com a sua forma de estruturar.

A história da Administração é recente. Ela é um produto típico do século XX. Na verdade, a Administração tem um pouco mais de 100 anos e constitui o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, com o decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. (CHIAVENATO, 2011, p.26).

A Revolução Industrial causou muitas mudanças em diversos setores, exemplos mais explícitos delas são: as novas formas de energia e de produção, com as máquinas industriais. Com isso, a produção ficou muito mais rápida, em maior quantidade, em maior qualidade e de modo que os custos fossem reduzidos. Mas para a administração surgir, foram anos e anos de preparação social, pois querendo ou não, a visão e a mentalidade das pessoas antigamente, eram mais fechadas e menos revolucionárias do que as da sociedade mais recente. A Revolução também trouxe mudanças significativas na sociedade além da administração, mas a utiliza com frequência, como o surgimento de fábricas, vinda de mão de obra das zonas rurais, ampliação do mercado, surgimento da nova classe social, o proletariado, divisão do trabalho, simplificação das operações, entre outras coisas.

Apesar dos processos no conhecimento humano, a chamada Ciência da Administração somente surgiu no despontar do início do século XX. A TGA é uma área nova e recente do conhecimento humano. Para que ela surgisse foram necessários séculos de preparação e antecedentes históricos capazes de permitir e viabilizar as condições indispensáveis ao seu aparecimento. (CHIAVENATO, 2011, p.26).

Foi nesse contexto, em que os funcionários de áreas mais antigas, como engenheiros, buscaram soluções mais diretas e precisas para problemas que anteriormente não existiam. E com isso, o crescimento desorganizado das empresas, o excesso de mão de obra e tecnologias que inovaram os métodos de produção no mercado, a eficiência na produtividade, passou a ser um diferencial determinante para o crescimento nos meados do século XIX. Também deve ser mencionado o desenvolvimento das escolas de administração sobre a área de ciências administrativas. As teorias mais essenciais foram desenvolvidas logo no século XIX, o Taylorismo e o Fayolismo, ambos desenvolvidos por engenheiros e tais teorias muito parecidas uma com a outra, portanto, estabelecendo um consenso do que realmente era administrar.

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

A administração pública no Brasil teve início por influência de Portugal, que tinha como principal interesse, manter o controle sobre a colônia. Além disso, a coroa portuguesa buscava também explorar e povoar o território de modo que lucrasse o máximo possível à custa da colônia. Quanto à organização, primeiramente quanto aos cargos públicos, no geral, eram ocupados pela elite e eram considerados apenas como instrumentos de ascensão social e lucro, com isso, não havendo nenhuma preocupação com os interesses do povo, sendo certo dizer ainda, que o povo servia e sustentava os caprichos do estado colonial. Foi aí que surgiu a corrupção, por conta de as pessoas que ocupavam cargos relevantes, se preocupavam unicamente com o seu prestígio e status social, realizando ações desonestas, como usar o dinheiro público para benefício próprio, se aliar aos senhores de terras para conseguir benefícios, o que resultava na exclusão e exploração das classes desfavorecidas. E mesmo depois da independência e as mudanças feitas na organização do país, os fundamentos da administração ainda continuaram os mesmos, o poder centralizado, mas ao invés de na mão da Coroa Portuguesa, na mão do imperador. Ele com todos os poderes da época, mas principalmente no executivo e no moderador, controlando as leis, nomeando quem ele queria para ocupar cargos públicos, além de todos os outros direitos que os poderes concediam.

A nova Constituição declarava o Brasil um império formado por províncias e que estas presididas por pessoas nomeadas pelo imperador que concomitantemente exercia o Poder Moderador e do Executivo. Estabelecia os poderes Judicial e Legislativo, bem como

as suas atribuições. Ao tempo em que Dom Pedro I passa a governar a nação, este é assessorado por um Conselho (de caráter consultivo) e Ministros de Estados. (BALMANT, Augusto. A Administração Pública no Brasil. Minas Gerais, 2012, p. 8).

Na época do Brasil República, acontece o começo da indústria têxtil, um pequeno avanço ligado aos interesses do setor da exportação, também começam a serem feitos empreendimentos voltados à infraestrutura. Ferrovias, hidrelétricas, portos e sistemas de comunicação foram levemente implantados no país, o que foi de extrema importância para o próximo passo do desenvolvimento industrial do Brasil. No período da República Velha, durante o governo de Deodoro Fonseca (1889- 1891), a Segunda Constituição (1891) que implementava a ideia do regime presidencialista com o mandato de 4 anos, os três poderes (executivo, legislativo e judiciário), a evolução das Províncias à Estados e a criação dos Tribunais de Contas. Logo após a renúncia de Deodoro, vem Floriano Peixoto, juntamente se iniciou a “Política do Café com Leite”, seguindo assim, até o final da República Velha.

A primeira fase da industrialização brasileira dá-se com a opção urbano-industrial e nacionalista do primeiro governo de Vargas. Assim, e “apesar de tudo, com cerca de 150 anos de atraso em relação às nações pioneiras, com a fraca base cultural e quase nenhuma base científica e tecnológica, e sem nenhuma experiência manufatureira razoável, o Brasil opta pela diversificação de sua economia (até então essencialmente agrária) e decide-se a ingressar na era industrial” (STORCK, 1983, p. 76).

Getúlio Vargas criou em 1938 o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), que é considerado a primeira grande reforma da administração pública no Brasil, que visava organizar e racionalizar o serviço público. No primeiro governo Vargas, foi decidido que o Brasil ia diversificar a sua economia e foi iniciada a primeira fase da industrialização do Brasil. Com isso surgiram empreendimentos um tanto diferentes do que era de costume, empreendimentos nas pequenas e médias indústrias, que normalmente eram de origem familiar e sustentada por tais.

Durante a ditadura militar, a forma de se fazer o trabalho da gestão pública no Brasil. Foi renovada, principalmente por conta da constituição de 1967, que introduziu o conceito de administração indireta pelo estado. O que foi um marco para a gestão pública, pois permitia que a responsabilidade e atividades administrativas fossem transferidas para entidades privadas, visando o interesse público. A sociedade expandiu sua participação na prestação de serviços a partir de

organizações no setor terciário. Foram formadas as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. Em sequência, a administração pública passou a priorizar a eficiência dos serviços ofertados aos cidadãos brasileiros. E com a promulgação da Constituição de 1988, houve a inclusão do princípio de organização por títulos na gestão pública. A evolução levou o constituinte originário a destacar as normas da Administração pública brasileira: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

### **1.3 Conceitos de Administração**

A Administração é uma área muito abrangente, que durante o passar do tempo, passou por inúmeras mudanças e avanços que sempre traziam termos novos e tornava outros já existentes, obsoletos. Tendo sido aplicada de maneiras distintas em muitas empresas que apresentavam cada uma, suas particularidades, possuíam seus objetivos diversos e até mesmo se encontravam em períodos históricos diferentes umas das outras, a Administração como um todo, porém nunca mudou realmente, sua “essência” permaneceu sempre a mesma. Sendo que ao longo do tempo, grandes pensadores se engajaram em analisar os princípios que a regiam a fim de conceituá-la, disto surgiu se então os vários conceitos que existem hoje, todos referentes à Administração propriamente, no entanto pelo fato de que cada pensador possuía sua forma de visão e interpretação a respeito do assunto, os conceitos se diferem de um para o outro, lembrando que um não é necessariamente mais ou menos certo do que o outro, eles são diferentes apenas.

A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 26).

O autor refere sobre o que significa trabalhar com Administração, ressaltando que dentro de uma empresa acontecem várias situações e assuntos, que em sua maioria, envolvem seu capital e dessa forma, os envolvem aos interesses da empresa, pois afetam sua relação com o mercado. Portanto, a Administração trata-se de manter a situação sob o controle e sob a vigilância dos profissionais certos e competentes. Estes por sua vez, devem gerir a situação para o melhor caminho disponível, então, o trabalho da Administração é indispensável para o sucesso e sobrevivência de qualquer empresa.

“Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.”

(FAYOL, 1981, p. 26).

Para Fayol, a Função Administrativa é de extrema importância porque controla outras funções e possui cinco componentes: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Tendo como objetivo desenvolver por parte do gestor, para que a empresa possa se desenvolver e expandir devido a resultados satisfatórios.

Administração significa em primeiro lugar, ação. A Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes como coordenação, direção, comunicação e participação, contribuem para a realização dos quatro processos principais. (MAXIMIANO, 2000, p. 26).

A Administração certamente envolve a empresa como um todo, cada uma das suas áreas, como o Marketing, Logística, Gestão de Pessoas etc. Elas necessitam de uma gestão eficiente devido ao fato de influenciarem diretamente nos resultados que um empresário obterá, garantindo assim que sejam positivos e não negativos. Tendo isso em mente, torna-se evidente que pilares como um planejamento e uma organização eficaz, juntamente com um bom controle durante a execução, são fundamentais para a Administração durante a tomada de qualquer decisão e durante a aplicação de cada ação, independentemente do tamanho ou da área a qual pertença.

Ressalta-se sempre a importância de um planejamento, de uma organização e de um controle corretos e eficazes em todas as áreas, em todos os processos e em todas as situações, tendo em mente a ideia de que os recursos que estariam sendo investidos em cada ação não só permitissem que as empresas continuassem sobrevivendo, mas também possibilitassem seu crescimento de modo que conseguiriam sempre atingir resultados mais prósperos.

## **1.4 Teorias da Administração**

### **1.4.1 Teoria da Administração Científica**

Durante a Revolução Industrial, devido ao avanço do setor industrial, sistemas complexos de produção precisaram ser organizados e gerenciados. Portanto, administração científica é uma tendência administrativa iniciada por Taylor que enfatiza a gestão de tarefas, ou seja, a racionalização e padronização do trabalho

dos trabalhadores e os princípios básicos do estabelecimento de uma organização racional do trabalho. Através de análises e resultando, se expõe métodos e maneiras que os operários devem utilizar para que o trabalho seja feito de maneira eficiente.

O homem devia produzir como uma máquina ou robô, uma vez que Taylor procurava, sem conhecer devidamente o organismo humano, conseguir o rendimento máximo, quando deveria conseguir o rendimento ótimo. (Chiavenato, 2000, p.71).

Chiavenato (2003, p.2) relata que quatro princípios de Taylor devem ser seguidos, a saber, planejamento deve substituir a ciência para a improvisação; preparação de máquinas e equipamentos em disposição física e configuração racional; controle onde a gestão deve cooperar com os trabalhadores, a fim de realizar tanto quanto possível; execução, que atribui atributos e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada. Na atualidade, grande parte das empresas utiliza ao menos um dos princípios de Taylor, pois o adotando tem funcionado de forma melhorada.

#### **1.4.2 Teoria Clássica**

Surgiu na França em 1916, a teoria clássica da administração, criada por Henry Fayol e, conseqüente, da revolução industrial, é caracterizada por dar ênfase na estrutura organizacional com isso, o objetivo é ter mais produtividade e eficácia da empresa pela forma e disposição dos órgãos componentes da organização e aumentar a eficiência do trabalhador. Fayol acreditava na ideia de que na verdade administração é uma habilidade que pode ser ensinada, contanto que se entendessem os conceitos básicos.

Fayol lançou os conceitos de unidade de comando (cada funcionário tem apenas um supervisor), unidade de direção (cada equipe tem apenas um líder e um plano de trabalho), centralização (concentração da autoridade no topo da hierarquia) e cadeia escalar (organização hierárquica da empresa), distinguindo as funções de linha e as funções de assessoramento. A estrutura e o comportamento da administração pública brasileira, que adotou o modelo francês, têm fortes influências da escola da administração clássica. (LINS, 2000, p.04).

Com a segunda fase da revolução industrial, a concorrência e a competição aumentavam terrivelmente, instalando-se a produção em massa. Como resultado, aumentou o número de assalariados nas indústrias. Era necessário criar uma divisão de trabalho e evitar desperdícios. E com isso, o europeu Henry Fayol, criou a Teoria

Clássica cujo objetivo é o de organizar as empresas para aumentar a sua eficiência, aplicando princípios da administração com bases científicas.

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

A partir do início do século XX, no ambiente empresarial, surgiu à compreensão de que é ineficaz investir todos os recursos apenas em técnicas inovadoras e em maquinário com a finalidade de aumentar a produtividade, deixando completamente de lado o investimento no potencial humano da empresa. Isso posteriormente, no ano de 1924, nos EUA, começou de fato a ser comprovado, através da experiência de Hawthorne, realizada pelo psicólogo George Elton Mayo, cujo objetivo era estudar condições que melhorariam o desempenho dos funcionários nas organizações, foi constatado que a motivação e principalmente os comportamentos dos empregados são elementos que influenciam fortemente no sucesso/fracasso das empresas. A partir deste ponto então, teve início a teoria das Relações Humanas, que com o decorrer do tempo foi acrescida e até mesmo confrontada por outras teorias.

A Teoria das Relações Humanas começou principalmente por conta da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, merecendo destaque a psicologia e a sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2007, p.102).

Deve ser acrescentado que a teoria das Relações Humanas é responsável por estabelecer e fortificar o entendimento da importância da gestão das empresas passarem a ser mais humanas e democráticas, baseando-se principalmente na importância da valorização das pessoas no ambiente de trabalho, sendo consequência do desenvolvimento das ciências humanas como psicologia e sociologia, surgiu se opondo à Teoria Clássica, que por sua vez, tinha como foco principal a preocupação em melhorar a estrutura organizacional, sem se preocupar com os responsáveis por executar os processos da organização, isto é, sem se preocupar em nada com os trabalhadores, que na prática apresentava diversos erros e falhas que prejudicavam o sucesso das organizações e até mesmo chegava a leva-las ao fracasso em certos casos.

A grande mudança que Teoria das Relações Humanas trouxe à administração ao todo foi a constatação da capacidade que um trabalhador tem de tomar decisões

com o objetivo de corrigir e até mesmo evitar o acontecimento de possíveis problemas nos processos da organização e/ou até mesmo de encontrar formas de mudar os processos a fim de torná-los mais rápidos, diminuir os desperdícios, etc. tornando-os assim mais eficientes, isso, claro, quando ele é instruído sobre o processo e quando esta satisfeita com o seu trabalho. Sendo que, dessa forma, com o passar do tempo, com os novos estudos e com as comprovações científicas houve uma gradativa e significativa mudança na visão das empresas e, hoje o capital humano é visto como o maior patrimônio das organizações.

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

O século XX, marcado principalmente pelo alvorecer do capitalismo, teve como característica o surgimento de grandes organizações, sendo elas enraizadas em novos valores e com novas exigências, ficando conhecido como burocracias, através de um livro publicado pelo economista e sociólogo Max Weber. Sendo que, de maneira geral, estas burocracias tinham por necessidade a ordem e a exatidão para poderem assim dar um tratamento justo e imparcial aos trabalhadores, como era exigido na época, porém até meados da década de 1940 não havia nenhuma teoria sólida e abrangente que pudesse auxiliar de fato o trabalho dos administradores e em razão disso alguns estudiosos optaram por buscar desenvolver uma nova teoria na administração utilizando como inspiração as obras de Weber, esta então seria chamada de Teoria da Burocracia.

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se na Administração por volta da década de 1940, em função da ineficiência da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas e da necessidade de um modelo de organização racional que fosse capaz de lidar com todas as variáveis envolvidas nas empresas. (CHIAVENATO, 2007, p.258).

A Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas certamente contribuíram bastante para o avanço da Administração, porém ambas apresentavam uma abordagem extremista e incompleta a respeito das organizações, sendo a abordagem da primeira marcada fortemente pelo mecanismo e pela rigidez, e a segunda por uma visão muito liberal e até mesmo um tanto ingênua, e isso tornava as duas ineficientes e falhas na prática. E como, naquele momento havia a necessidade de um modelo organizacional baseado na racionalidade, capaz de lidar com todos os pontos variáveis nas organizações, principalmente com aqueles relacionados ao comportamento dos colaboradores, foi criada a Teoria da

Burocracia, que abordava as organizações de maneira ampla e completa, sempre buscando a máxima eficiência no alcance dos objetivos.

Mesmo que hoje, o termo burocracia, seja entendido erroneamente como sinônimo de atraso e ineficiência por muitos que sem conhecimentos corretos remetem-na as organizações e empresas que apresentam rotinas demoradas, cuja papelada se multiplica e se avoluma constantemente devido a inúmeros motivos, impedindo assim que sejam tomadas decisões rápidas e eficientes. O objetivo da Teoria da Burocracia de maneira geral sempre foi aplicar a razão às empresas, por meio de procedimentos como a criação de normas e regulamentos, divisão do trabalho, estipulação de rotinas e procedimentos em prol de atingir objetivos e metas com rapidez e eficiência. Devendo apontar que qualquer procedimento que ocorra de forma lenta e que ainda esteja adepto a inúmeros erros certamente foi mal pensado, e este caso caracteriza apenas a disfunção da burocracia.

#### **1.4.5 Teoria Estruturalista**

A Teoria Estruturalista surgiu quando houve a necessidade de resolução entre divergências sobre a Teoria Clássica e a Teoria das Ciências Humanas. Ela se inspira na abordagem do autor Max Weber, onde começou o olhar sobre como as Organizações são afetadas pelo ambiente externo e por outras Organizações. Também vale lembrar que essa teoria se baseia no conceito de Estrutura, que é sobre um todo composto por partes que se relacionam, portanto, uma estrutura é mais do que a justaposição das partes, o sistema organizacional é a correlação entre elas.

A ideia do estruturalismo é considerar a organização em todos os seus aspectos como uma só estrutura, fornecendo uma visão integrada da mesma: analisar internos, as múltiplas relações que se estabelecem entre eles (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 1997, p.52).

A teoria clássica se baseava no trabalho formal, onde as ordens e tarefas são ressaltadas, a autoridade é clara e direta. Portanto não existe a importância em relação às pessoas, os trabalhadores. Já a Teoria das Relações Humanas conceitua que o trabalho flui melhor e é mais eficaz quando o ser humano é levado em consideração, analisando o conforto, as relações entre pessoas, o ambiente de trabalho e a inter-relação entre os setores.

Estas teorias se mostram antagônicas e a partir disso vem à necessidade de existir um consenso, que é a Teoria Estruturalista, ela trabalha as relações formais e

informais tanto dentro quanto fora das organizações, colocando como informal as relações pessoais e a formal é tudo que está expresso no organograma como a hierarquia, regras, normas, regulamento e controle de qualidade.

#### **1.4.6 Teoria Neoclássica**

A Teoria Neoclássica é muito semelhante ao que seria uma síntese da Teoria Clássica com as demais e o aprimoramento desta, ao adaptar seus fundamentos e progressos para contextos diferentes ao da época.

A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a Teoria Neoclássica representa a Teoria Clássica colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas (CHIAVENATO, 1987, p.148).

Seu fundamento é entender a administração como um processo operacional de planejamento, organização, direção e controle, sendo isto contribuições e ensinamentos de Fayol e Taylor que jamais devem ser desmerecidos. Portanto se ensina a reiterar os fins e princípios da administração clássica e moldá-los aos progressos e contribuições de teorias que a sucederam.

#### **1.4.7 Teoria Comportamental**

A Teoria Comportamental reitera em enaltecer o funcionário como ser humano dotado de natureza e complexidade, e não uma máquina ou engrenagem para o funcionamento da empresa. Ela se destaca das demais por ser muito crítica em relação à Teoria Clássica e Científica da administração.

A abordagem comportamental- também chamada behaviorista (em função do behaviorismo na psicologia) - marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Enquanto o estruturalismo foi influenciado pela sociologia- e mais especificamente pela sociologia organizacional- a abordagem comportamental recebe forte influência das ciências comportamentais- e, mais especificamente da psicologia organizacional (CHIAVENATO, 1987, p.324).

A Teoria Behaviorista ensina que o ambiente empresarial também é preocupação e interesse da empresa, pois este molda o comportamento do funcionário. Insiste na aplicação de uma gestão baseada em democracia, humanidade e flexibilidade. Estas características incorporadas na gestão satisfazem

necessidades e estimulam o funcionário a alcançar cada vez mais altos padrões, a fim de melhorar sua própria empresa.

#### **1.4.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional**

Há uma preocupação muito grande nas empresas hoje em dia, a de sempre se manter atual e procurada pelo mercado de consumidores. E essa mentalidade não surgiu do nada, ela vem da Teoria do Desenvolvimento Organizacional, que visa modificar as crenças e valores das instituições, para que elas consigam se adaptar mais rápido a mudanças e desafios. Ela foi criada a partir de pesquisas, onde pequenos grupos procuravam melhorar o seu comportamento, contribuindo para o trabalho em equipe. E assim melhorando o relacionamento entre equipes e gerando uma reação em cadeia, onde a empresa toda melhoraria em diversos aspectos. Essa teoria diz, também, que as empresas são afetadas tanto pelo ambiente interno, quanto pelo externo e que para a empresa se manter bem e crescendo, ela precisa saber administrar muito bem essas partes.

Finalmente, na melhor das hipóteses, o desenvolvimento organizacional pode também construir apenas um modelo normativo que prescreve um certo tipo de comportamento que se considera apropriado e efetivo para todas as organizações em todo tipo de situações (LOBOS, 1975, p.1).

A função dessa teoria é modificar as empresas que tem sistemas mecanizados, antigos e que não se importam com o funcionário e com suas necessidades. Esse sistema rígido não prioriza identificar a qualidade dos funcionários e nem o trabalho em equipe, o que torna a equipe robótica e não produtiva, tirando que o clima dentro do ambiente de trabalho se torna pesado e desestimulante. Portanto, quando a empresa se preocupa em investir em seus colaboradores e nas equipes, tudo gira de maneira eficaz e positiva, o ambiente de trabalho se torna acolhedor, o que é um estímulo ao trabalhador para se manter nele.

O Desenvolvimento Organizacional, também procura se preparar para possíveis mudanças inesperadas ou já esperadas dentro da sociedade, para se manter dentro do mercado competitivo e ascender a empresa. Métodos são criados para driblar os problemas e ameaças, acatando ideias e preocupações dos funcionários em um relacionamento de clareza, sem abertura para dúvidas e especulações. Agindo como um conjunto para alavancar a empresa e mantê-la

solida. Assim tornando tudo mais humanizado e confortável a todos, já que com informações sobre problemas e riscos dentro da equipe, pode-se concertá-los.

## **1.5 Áreas da Administração**

### **1.5.1 Empreendedorismo**

De acordo com Chiavenato (2004, p.3) empreendedor deve ser compreendido como “a pessoa que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. Dessa forma, a pessoa empreendedora é aquela que, ao vislumbrar uma oportunidade no mercado a aproveita para construir sua empresa e obter os lucros. O empreendedor também pode ser aquele que resolve certas questões correndo riscos e focando nos resultados.

No âmbito da missão do empreendedor, a necessidade de adequar antigos processos e criar para atender uma estrutura econômica e de mercado, é apresentada como uma urgência, dada a dinamicidade das exigências dos consumidores e da economia. Portanto o ideal do empreendedorismo não pode ser dissociado do ato de inovar. Aqui se define inovação como a busca por atender aos anseios do mercado e gerar renda em decorrência desse trabalho, para que este possa se manter e se suprir.

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo geral, um método tecnológico não experimentado para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor (SCHUMPETER, 1952, p. 72).

Dessa forma, desde muito tempo o empreendedor era definido como um indivíduo que precisa de capital e fornecedor, dependendo do trabalho de inovação que se tornou integrado ao trabalho de empreender. Entende-se a inovação como o ato de lançar algo novo, uma indispensável e desafiadora tarefa para o empreendedor. Muitas vezes exige que o indivíduo tenha uma visão holística do ambiente em geral para que possa desenvolver um novo produto, serviço ou até mesmo métodos que modifiquem a nova estrutura organizacional.

### **1.5.2 Recursos Humanos**

Todos os resultados alcançados por qualquer organização são reflexos de seu capital humano, pois os colaboradores são de fato os responsáveis por executar cada processo, diretamente ou indiretamente ligado à produção do produto ou a

prestação de serviço que a empresa realiza, sendo que, quando esses processos são executados, com eficiência, as empresas em suma, conseguem obter resultados favoráveis. Porém, para que eles possam ser feitos com eficiência é importante primeiramente ter um capital humano de qualidade. E para isso é fundamental ter uma administração de RH eficaz, que garanta que a empresa contrate, desenvolva e retenha bons profissionais.

A administração de recursos humanos, consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. (CHIAVENATO, 2002, p. 162).

A Gestão de RH engloba vários processos como agregar, aplicar, manter, monitorar, treinar, recompensar e desenvolver os colaboradores, sendo que todos eles necessitam de um cuidadoso planejamento em relação às técnicas e estratégias que serão aplicadas para principalmente qualificar as pessoas e ao mesmo tempo deixá-las satisfeitas com o lugar onde trabalham. Isso porque os trabalhadores veem as organizações como o meio de alcançar seus objetivos pessoais relacionados direta ou indiretamente ao trabalho como ganhar salários, ganhar experiência profissional etc. Ou seja, fica-se estabelecida uma relação em que ambas as partes, tanto a empresa como o colaborador, são beneficiadas.

As empresas que optam por não valorizar seu capital humano, ou seja, que não investem em boas técnicas de recrutamento e seleção, que não investem no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores e que não procuram modos de deixar seus funcionários satisfeitos enquanto trabalham para elas, por entenderem essas ações como gastos desnecessários, acabam se auto sabotando, afinal, profissionais desqualificados e também insatisfeitos acabam por trazer prejuízos as organizações, através de erros contingentes/propositais, ineficiência na execução dos processos, etc. O que é responsável por levar as empresas a não conseguirem maximizar seus lucros ou até mesmo a terem resultados negativos, ou seja, terem prejuízos.

### **1.5.3 Marketing**

No princípio, precedentemente do marketing, o mundo empresarial não tinha a necessidade de alcançar o potencial para aumentar o número de vendas, pois a demanda era maior que a oferta, com isso tudo o que era produzido já tinha a

segurança da fácil distribuição. Mas ao decorrer do tempo, com a expansão da revolução industrial causando o aumento de produções mundiais, como consequência ocasionando a mudança do pensamento anterior, ou seja, ofereceu ao consumidor o poder da escolha pela maior opção de produtos no mercado. Nasceu a concorrência e diferenciadas marcas, portanto se tornou indispensável o marketing.

Segundo ao *The Chartered Institute of Marketing* (2001), representante da área do Reino Unido, define o marketing como o processo de gerenciamento responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades do cliente como lucro. Basicamente, para entender as necessidades dos clientes é importante perceber as carências das pessoas e despertar o desejo de supri-las. Com isso, é as empresas garantem sua competitividade e sobrevivência no mercado, obtendo lucro.

O marketing desempenha um papel cada vez mais importante na sociedade e na economia. O conceito de marketing vem evoluindo ao longo do tempo, assumindo novas definições e contornos. Sua evolução é resultado de uma troca cada vez mais complexa, de um comércio cada vez mais agressivo e de um mercado cada vez mais globalizado. O marketing é visto como o conceito moderno de gestão que adapta uma organização ao mercado, uma forma de sobrevivência, crescimento e lucratividade. De acordo com as necessidades e evolução do mercado, é necessária uma reflexão estratégica antes de se desenvolver ações comerciais.

#### **1.5.4 Logística**

A Logística consiste basicamente na organização de materiais e planejamento dos processos de produção, visando à redução de custos, a qualidade e satisfação do cliente dentro de um tempo estimado. Sempre foi uma questão para as instituições como conciliar produzir em grande escala e de maneira rápida com a qualidade final do produto, por isso se tornou necessário pensar em técnicas e planejamentos para considerar os dois pontos. Os custos também são uma questão dentro da logística, que busca eficiência e menos prejuízo. Todas as qualidades de aplicar essa técnica fizeram-na um pilar dentro de muitas empresas, que sempre buscam aperfeiçoar a organização.

Em virtude das necessidades de planejamento, de alojamento e deslocamento de tropas com seus devidos suprimentos – a saber: armamentos, veículos, alimentos, medicamentos, entre outros –

visando operações eficientes e eficazes nos campos de batalha para enfrentamento de inimigos e obtenção de vitórias, há séculos os militares estudam e desenvolvem sistemas logísticos. (BULLER, 2012, p. 11).

Mesmo que não se encontre exatamente quando a Logística surgiu, sabe-se que na época de Alexandre, o Grande, 310 a. C. eles já utilizavam algumas técnicas logísticas nas tropas para mantê-las estrategicamente organizadas. Além de criarem modos para conseguir mantimentos e munições, distribuindo de maneira igualitária para todos. Outros acontecimentos históricos também utilizaram como na construção das pirâmides do Egito e na derrota de Napoleão pela população russa devido à estratégia utilizada.

Quando se relaciona a Logística aos clientes destaca-se a busca pelos sete certos, onde o produto certo alcança o público certo, na quantidade e condições certas, no lugar e tempo certos e dentro do custo certo. Essa determinação é antiga, entretanto não se pode colocá-la como errada, já que dentre as funções da Logística, a identificação de falhas e análise para encontrar maneiras de concertá-las é uma das principais, visando à diminuição de custos e eficiência no processo logístico do início ao fim. Também colocando como ponto importante o público-alvo definido, tendo como medir formas de agradá-lo e não desperdiçar tempo e dinheiro em produtos que não gerarão lucro.

### **1.5.5 Gestão de Pessoas**

Nas empresas, a gestão de pessoas se faz um trabalho de grande importância e responsabilidade para os envolvidos. Essa noção surgiu com Taylor, que através de suas pesquisas e análises em oficinas, concluiu que os funcionários produziam muito menos do que poderiam. A partir daí, desenvolveu a teoria da Administração Científica, que entre os vários pontos e acertos dessa teoria, estava à racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução das tarefas.

Entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo de gestão. Pois é um processo que vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos do conhecimento. Na área de gestão, foi marcante por meio de alguns movimentos. O primeiro movimento marcante ocorreu por meio da Administração Científica, impulsionada por Frederick W. Taylor (1856- 1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental desses movimentos eram proporcionar fundamentação

científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo”. (CHIAVENATO apud STECCA, 2010, p.14).

A partir de discussões e trabalho de teóricos do século XX, surgiram teorias da Administração que acrescentaram na área de gestão de pessoas e substituíram alguns conceitos da teoria clássica. Em meados de 1920 surgiu a Teoria das relações humanas, a primeira vez em que trouxeram para a atenção dos administradores a necessidade de considerar a interferência de fatores psicológicos e sociais na produtividade de seus funcionários. Outras teorias dentro da Administração surgiram a trazer novos aspectos e visões. Portanto, como se trata de um processo complexo que vem ocorrendo há mais de um século, abrangendo discussões em vários campos do conhecimento, se faz necessária compreensão e dedicação por parte dos responsáveis pela área nas organizações a fim de se obter resultados cada vez melhores.

A relação humana passou a ser mais reconhecida no ambiente de trabalho nas organizações de maior porte de complexidade. No entanto, como podemos perceber, são essenciais que as organizações estejam atentas as várias situações do dia a dia dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente no seu desempenho, podendo levar ao stress, problemas com os demais colegas, bem como afetar diretamente em graves problemas psicológicos.”. (CHIAVENATO apud STECCA, 2010, p.16).

Sabe-se que a relação desse trabalho com a realização de objetivos organizacionais se faz bastante relevante. As organizações não se orientam por um objetivo estritamente frio e racional, mas sim por meio de uma mescla de interesses e visões. Não há uma adaptação passiva da organização ao seu meio ambiente, mas sim todo um processo de mediação e jogo desenvolvido pelos Administradores.

#### **1.5.6 Gestão da Qualidade**

Devido à grande quantidade de empresas que existem no mercado atual os empresários se veem obrigados a estarem sempre buscando formas de manter e elevar a qualidade de seus produtos fabricados/serviços prestados para assim ficarem a frente da concorrência e principalmente manterem seus negócios em uma situação estável. E embora isso aparente ser algo simples, o fato de existirem diversos fatores que influenciam direta e indiretamente na qualidade de um produto/serviço, fazendo-se necessário realizar um complexo estudo e um hábil planejamento para garantir que qualquer ação que a empresa realize nesse contexto

seja assertiva e eficiente, faz com que na administração das empresas exista uma área destinada a tratar somente deste assunto, a chamada Gestão da Qualidade

Qualidade, como conceito, é um valor conhecido por todos, no entanto definido de forma diversa por diferentes grupos ou camadas da sociedade – a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas. (MACHADO, Simone. Gestão da Qualidade. Inhumas- GO: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012).

O termo qualidade é de conhecimento de todos, porém sua interpretação não é algo universal, ou seja, cada indivíduo possui um entendimento sobre ele, que inclusive varia de acordo com o produto/serviço e com a situação, devendo ainda mencionar que os parâmetros de qualidades de alguém são baseados no que ele necessita no momento, na melhor maneira que ele mesmo especula que deve ser atendido e nas experiências que teve anteriormente com o mesmo produto/serviço ou com similares. Fica, portanto, evidente a necessidade de pesquisar as necessidades e as expectativas dos consumidores a respeito do produto/serviço que a empresa lhes oferece e pesquisar também as características dos produtos/serviços oferecidos por outras empresas (concorrência) para poder traçar um plano com o objetivo de que não só seja possível satisfazer as necessidades do consumidor mais também superar suas expectativas e experiências anteriores.

Uma empresa jamais será capaz de oferecer um produto/serviço que satisfaça totalmente os consumidores, atendendo todas as suas necessidades de modo que não seja necessário mais aperfeiçoá-lo e que ele esteja em um nível de perfeição absoluto de modo que as empresas do mesmo ramo não sejam capazes de superá-lo em nenhum aspecto. Nesse contexto, os gestores se preocupam apenas em satisfazer por completo seus clientes em alguns aspectos que consideram fundamentais, ou, como é bem comum de acontecer, apenas buscam destacar seu produto em um único aspecto, pois entre os diversos aspectos que servem para julgamento da qualidade de um produto/serviço como custo, atendimento, segurança etc., é reconhecido que muitas vezes não é possível atender a todos. Porém, a Gestão da Qualidade por sua vez, sempre terá o propósito de buscar maneiras de extinguir/diminuir as fraquezas de um produto/serviço e reforçar ainda mais seus pontos fortes, visando com isso alcançar o máximo de eficiência para atender seus consumidores.

### **1.5.7 Gestão Financeira**

Qualquer organização, independentemente do tipo que for, seja com ou sem fins lucrativos, e muito influenciada pelo fator monetário, já que os recursos financeiros que possui são cruciais para manter a funcionalidade de todos os processos. E na manutenção geral da organização, os investimentos, as receitas e as despesas afetam constantemente o capital financeiro da organização, e para que ela continue funcionando de maneira saudável e rentável, é necessário que haja uma eficiente gestão financeira que torne possível não apenas garantir resultados positivos (lucro), mas também que busque maximizar os resultados, com o objetivo de contribuir para o crescimento da organização.

Podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. Muitas pessoas poderão se beneficiar da compreensão do campo de finanças, pois lhes permitirá tomar melhores decisões financeiras pessoais. Entender essa área também é essencial para as pessoas que trabalham em atividades financeiras, porque poderão interagir eficazmente com o pessoal, os processos e os procedimentos do campo financeiro. (GITMAN, 2004, p.4).

A gestão financeira não se resume as empresas somente, como é entendido incorretamente por muitos, afinal a administração do dinheiro é algo que é realizado por pessoas também, mesmo que elas não tenham um entendimento completo a respeito da área. Ela por sua vez abrange um conjunto de ações que exigem uma cuidadosa tomada de decisão, como pagar à vista ou pagar parcelado, fazer ou não fazer um empréstimo, investir ou não investir. Sendo que, quando bem entendida e bem executada, quando são tomadas boas decisões financeiras, a organização consegue gerar seu capital com excelência, garantindo assim que sempre venha a ter recursos financeiros suficientes para realizar a compra de maquinário, investimento no processo de contratação de novos colaboradores, em suma, que haja sempre recursos para que a empresa possa continuar com suas atividades.

O processo de gestão dos recursos financeiros necessita do uso de vários instrumentos como balanços, controle de custos, demonstrações de resultados de exercícios (DRE), etc., para ser executado de maneira eficiente, cabendo ao administrador financeiro a responsabilidade de verificar quais instrumentos são mais apropriados para o caso de sua empresa. Isso, cabendo a ele também a responsabilidade de gerar as finanças da empresa com o objetivo de planejar,

analisar e controlar o capital financeiro a fim de ter sempre uma noção clara da situação que a organização se encontra e de quais ações podem ser feitas com o intuito de aumentar a eficiência dos processos e assim melhorar os resultados que serão obtidos futuramente.

Deve-se dizer que ao ser executada de maneira ineficiente, a gestão financeira repercute em uma grave situação à organização que é de não ter um entendimento completo e correto sobre a sua real situação financeira. Em se tratando do capital que de fato possui, sendo este, a base para decisões equivocadas a respeito de como aplicar o capital, o que resulta em problemas, como incapacidade de realizar compras de qualidade, dificuldade em arcar com suas obrigações, entre outros. Sendo importante ainda dizer que estes problemas aparentam ser pequenos e irrelevantes no início, mas que a longo ou até a curto prazo, vão se agravando e aos poucos, a organização apresenta dificuldades e posteriormente, incapacidade de seguir com a execução de suas atividades, ou seja, ela acaba indo à falência.

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

É preciso explicar e reforçar a questão de que a Administração Financeira é o núcleo da organização, pois ela influencia diretamente na área de compras, que é a base do funcionamento de todas as outras áreas, em se tratando principalmente de estabelecer o valor máximo disponível para compras de itens necessários para realização das atividades de produção, máquinas etc., além de fornecer informações a respeito do resultado que as ações realizadas anteriormente proporcionam à empresa. Tendo nisso, o intuito de garantir que as futuras ações sejam planejadas de maneira eficiente para poderem proporcionar valores mais altos, manter o nível ou então compensar qualquer baixa devido a decisões ineficientes tomadas anteriormente.

Embora esta área tenha tamanha importância, muitos empresários que não possuem conhecimentos a respeito do assunto, principalmente desconhecendo o poder de influência que a Gestão Financeira tem sobre toda a empresa, acabam por não a executar de maneira detalhada eficiente, e outros até a ignoram, o que acaba

os levando a ter diversas dificuldades financeiras como falta de capital para realizar investimentos, realizar compras, pagar obrigações etc. Além de não terem informações fundamentais que tornem possível que qualquer decisão a ser tomada seja eficiente, isto é, calculada de acordo com a situação real da organização com o propósito de obter resultados favoráveis que possibilitem o seu crescimento.

## 2 SITUAÇÃO PROBLEMA

### 2.1 Município

A empresa utilizada como base para este trabalho acadêmico está situada no município Guaratinguetá, cujo nome vem do Tupi-Guarani onde Guará significa garça, tinga branca etc. Cujo significado é Muitas Garças Brancas. Está localizado no Vale do Paraíba, São Paulo. O município tem sua história iniciada em 13 de junho de 1630, quando ocorreu a construção da capela erguida em palha e parede de mão, tendo sido elevada à categoria de cidade propriamente somente no ano de 1844. É preciso destacar certos pontos históricos como ter chegado ao seu ápice de produção cafeeira em 1885, a chegada da Estrada de Ferro em 1887, a chegada de Instituições de Ensino Superior e da Escola de Especialistas de Aeronáutica, entre outros, que contribuíram para que Guaratinguetá se tornasse o que é hoje.

A cidade tem a sua economia estruturada na agropecuária, destacam-se também indústrias de pequeno, médio e grandes portes, abrangendo os setores têxtil, químico, metal-mecânico e alimentício, os setores de comércio, produção agrícola na cultura de arroz e hortifrutigranjeiros. (OLIMPIO, Joaquim. Aspectos da Região de Governo de Guaratinguetá. São José dos Campos-SP: FCSA, 2003).

O município apresenta uma economia sólida e diversificada, tendo base na agropecuária, destacando-se como a maior produtora de arroz e a maior bacia leiteira do estado de São Paulo e, que ainda abrange empresas de diferentes setores industriais, além de ter um desenvolvimento fortificado pela atividade do turismo, sendo isto um dos motivos para que a cidade tenha ficado entre as 100 cidades brasileiras com melhor desenvolvimento econômico, ocupando inclusive a posição 37º no ranking divulgado pela Revista Exame em 2018, que considerou como pontos de julgamento o crescimento do valor adicionado ao PIB, o PIB per Capita, o saldo de empregos, diversidade econômica, entre outros, sendo que as cidades que mostraram bons números em relação a isso ocuparam as melhores posições no ranking.

Guaratinguetá conta com cerca de 123.192 habitantes, segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), 2021, dos quais 51,87% são mulheres e 48,13% são homens e, cerca 95,26% se encontram vivendo em área urbana e 4,76% (quatro inteiros e 76 décimos) se encontram vivendo em área rural. O município apresentou PIB per capita em 2019 de 53.273,58 R\$ e Índice de

Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro (IDHM) de 0,798, em 2010, segundo o IBGE, o que significa basicamente que Guaratinguetá apresenta uma qualidade de vida média.

## **2.2 Empresa**

A Lulucca Perfumaria e Cosméticos é uma loja onde são vendidos perfumes importados e de marcas renomadas no Brasil e no mundo, produtos profissionais de beleza, como shampoos, condicionadores, maquiagens, hidratantes e colônias, tanto importados, quanto nacionais. Ela é localizada na Rua Tupinambás, número 100, no bairro Pedregulho, em Guaratinguetá, São Paulo. Existe desde 2018 de forma virtual pela plataforma de entretenimento e trabalho, Instagram. É uma loja física desde março de 2021. No começo só vendia perfumes, depois foi crescendo a sua procura e demanda, assim foi abrangendo outros produtos e marcas.

Sua proprietária é a Sra. Maria Elizangela da Silva Machado Oliva. Morava em Belém do Pará e se mudou para Guaratinguetá em 2017, por conta de seu marido ser transferido para a cidade. Trabalhou quatorze anos para o Banco Itaú antes de abrir sua própria loja porque tinha vontade de empreender e de ter o seu próprio negócio. Como gostava muito de perfumes e produtos de beleza, descobriu que queria trabalhar com isso. Começou essa empresa através de economias feitas durante seu período de bancária e com uma graduação de nível superior em Administração feito em 2006. Fez curso de Finanças pelo SEBRAE e continua fazendo cursos avulsos online, para aperfeiçoar o desempenho da loja e relembrar o que estudou na faculdade.

Tem o sonho de aumentar a loja, não fisicamente, pois acha que o espaço que utiliza é mais do que suficiente para as suas metas, mas sim em produtos, variedades e reconhecimento. Quer crescer nos Marketplaces e melhorar a sua atividade neles, porém, tem dificuldades na parte de contratação de pessoal por falta de recursos financeiros. Não tem sócios, tudo relacionado à sua loja é ela quem faz e resolve, desde a compra dos produtos, até a limpeza de prateleiras. O único momento em que contrata é na entrega, contratando motoboy particular, mas ainda assim, faz algumas entregas por conta própria, de carro. Por isso, acaba ficando muito sobrecarregada e falta qualidade na parte financeira, o que atrapalha os seus planos futuros. Ela utiliza plataformas de contagem e cadastro de produtos, mas ainda assim, não supre suas necessidades.

### 2.3 Descrição dos problemas

Ao serem analisadas as informações a respeito do funcionamento da empresa Lulucca Perfumaria e Cosméticos e, principalmente, o modo com que a empresária administra seu empreendimento, constata-se que há uma deficiência na área de Gestão Financeira. A proprietária realiza esta gestão de forma precária, anotando e realizando as contas da empresa apenas em um caderno; além disso, não faz a tomada de decisões de forma eficiente, estando mais propensa a erros.

Segundo Jonhson, (1973, p. 29) "Um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital." Isto, certamente, condiz com a ideia de que uma Gestão Financeira deve ser buscada por qualquer empresa. Pois a gestão financeira é muito importante para o funcionamento de uma empresa e a precariedade em tema essencial pode trazer comprometimentos e prejuízos, como vem acontecendo com a empresa em questão.

Uma questão a ser abordada na empresa analisada foi a falta de uma reserva de dinheiro, já que a proprietária desconhece os riscos de não a fazer e, também, não saber como fazer. O que é um perigo, já que não existe uma forma de se apoiar em períodos de apertos, como quando a empresa não fatura o tanto esperado. Ou, ainda, quando ocorrem imprevistos como a pandemia, que afetou a economia mundial e fez com que as empresas ficassem fechadas. Essas ocasiões muitas vezes levam os proprietários a buscar outras alternativas que, a longo prazo, podem trazer prejuízos as empresas, como empréstimos, quando não forem bem pensados.

Fator relevante para o sucesso das micro e pequenas empresas é ter um bom gerenciamento do capital de giro. Esse fator mal administrado leva tal segmento a seu fechamento; por isso, para que o administrador de capital de giro tenha êxito, é importante que haja um forte entrelaçamento com administração estratégica, para que ocorra uma solução definitiva para o problema de capital de giro, isto é, que consista numa recuperação de lucratividade da empresa e as consequentes recomposições de seu fluxo de caixa, fazendo com que as micro e pequenas empresas consigam chegar à fase de maturidade. (FERREIRA, 2001, p.1).

Grande parte das pequenas empresas tem seu fechamento adiantado, pois não sabem como cuidar e se preparar em situações problema não esperadas, assim não conseguindo manter a qualidade de seus serviços e produtos. Já que sem ter de onde tirar dinheiro para comprar suprimentos e tendo de cortar gastos acabam prejudicando seus clientes e perdendo sua credibilidade. A perda de clientes leva

ainda a mais problemas financeiros na empresa e agrava a falta de ativos no negócio, fazendo assim um ciclo sem fim já que se repetem os erros e piora, ainda mais, a qualidade, levando ainda mais possíveis clientes para longe. Portanto, essa reserva monetária é de extrema importância para as instituições, especialmente as pequenas empresas, já que todo cliente conta e perdê-los esgota as chances de sobrevivência nesse mercado extremamente saturado nos dias de hoje. Principalmente no caso da empresa em questão que, ainda, enfrenta a concorrência, não só no bairro, como em todo o município.

Falando de concorrência e mercado competitivo, tem-se outro problema detectado, sendo a falta de um planejamento no trabalho. A proprietária é somente ligada ao momento atual do negócio, sem planejar o modo como a empresa vai se portar no presente e futuro e sem criar um plano de serviço a fim de descobrir formas de como alcançá-lo. Ela tem objetivos e metas, mas não analisa e estuda as possíveis mudanças que podem acontecer e não tem uma base para se estabelecer caso as coisas deem errado. Mesmo sabendo dos riscos de não se planejar e de criar essa base ela prefere focar no agora, sem pensar nos possíveis imprevistos do mundo.

O que significa competir nos tempos atuais? Qualquer que venha ser a resposta, o fato é que as organizações são confrontos por excitantes e dinâmicos desafios competitivos neste início de milênio. Hoje, a palavra de ordem é a geração de margens e retornos acima da média, não só para as grandes como também as médias e pequenas organizações. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.4).

Houve uma época em que o mercado não era tão competitivo e era mais próspero para o crescimento das empresas, então não havia a extrema necessidade de se planejar e estudar as possibilidades. Porém, com a passagem do tempo e a crescente da globalização essa realidade acabou trazendo um ambiente competitivo e saturado, a concorrência cresceu de maneiras inimagináveis, portanto, as instituições tiveram que começar a se planejar e estudar muito mais. Analisar o mercado, as possibilidades de futuro e calcular possíveis problemas, se tornou rotina de empresas que buscam o crescimento contínuo e diminuir os prejuízos.

A Sra. Maria Elizangela não se planeja e não sabe como tentar prever os possíveis problemas que podem acontecer, situação essa que é negativa quando se fala no crescimento da empresa. Já que sem esse estudo ela não consegue saber como se preparar para o futuro e não sabe como nem quando é seguro investir na

loja, ficando sempre nessa mesmice e não conseguindo alcançar a tão sonhada alavancada no faturamento. Observa-se também as perdas que a empresa tem por não ter uma base sólida nos momentos de crise, onde o dinheiro que poderia ser utilizado para alcançar metas e crescimento, são destinados a outros fins não tão lucrativos.

Outro ponto identificado que influencia negativamente na empresa, mais precisamente em seu caixa, foi o fato da Sra. Maria Elizangela não ter conhecimentos acerca dos seus produtos estocados, em se tratando da quantidade e do estado que eles se encontram no empreendimento, o que faz com que com grande frequência haja falta de produtos, resultando na necessidade de um adiantamento de pedidos para que ela possa efetuar as vendas, em razão de não ter determinado(s) produto(s) no momento que o cliente o(s) solicita, seja pessoalmente na loja física ou pelo site.

Quando o cliente não encontra a mercadoria ao ir buscá-la, sendo que o produto deveria estar à disposição na prateleira, mas por algum motivo não está, o cliente acaba ou não levando o que pretendia comprar ou levando um produto similar, às vezes de menor valor, o que acaba gerando várias situações que podem comprometer o bom rendimento da empresa. (Karpinski e col., 2009, p.4).

Ao não ter os produtos no momento que o cliente faz o pedido, em alguns casos a Sra. Maria Elizangela consegue combinar a venda se comprometendo a conseguir o produto e a entrar em contato posteriormente com o cliente para informá-lo que já pode vir buscá-lo no estabelecimento comercial ou no caso de ter sido combinado a entrega antes, simplesmente o manda para o cliente, sendo que em ambos os casos a empresária consegue faturar e assim dar continuidade ao negócio. Porém, como é esperado nessas situações, os clientes na maioria dos casos, ao não encontrarem os produtos disponíveis no momento que solicitam e que não se encontram dispostos a esperar pelo tempo de o produto ser resposto no estoque, acabam por comprar outros produtos de seus concorrentes, mas nesse caso, já vendo a empresa com menos credibilidade ou por simplesmente optarem por procurar comprar em outra loja (concorrência).

Tanto a perda de credibilidade como o fato de não conseguir vender, representam prejuízos graves para empresa, isso porque no primeiro caso é muito provável que o cliente acabe por não comprar mais na loja ao pressupor que certamente não encontrará os produtos e ainda faça um marketing negativo sobre a

empresa ao comentar com parentes e conhecidos sobre sua experiência insatisfatória o que os leve a não comprar no local por pensarem que também terão uma experiência insatisfatória. E no segundo caso, apesar de aparentar ser óbvio, o cliente não comprar significar para a empresa que ela não vende e assim não fatura com aquela venda, de maneira que isso significa que ao final do mês a empresa terá um faturamento menor do que aquele que poderia ter tido devido a essa e as demais vendas que não pode efetuar, o que significa que terá menos dinheiro para dar continuidade as suas atividades.

Ainda com relação à questão da falta de conhecimento da empresária sobre seus produtos em estoque, foi possível identificar também nesta situação que a Sra. Maria Elizangela procura possuir uma grande variedade de produtos para ser capaz de atender a uma grande quantidade e diversidade de clientes para assim aumentar as vendas e com isso maximizar seu faturamento. Porém, ela desconhece completamente quais produtos mais são vendidos, isto é, não sabe de fato quais produtos são mais requisitados pelos clientes e nem mesmo aqueles que são menos requisitados e/ou até aqueles já se tornaram obsoletos no mercado, apenas seguem adquirindo todos, sem nenhum foco naqueles que de fato são relevantes para o negócio.

Parte do estoque sempre se deteriora, fica ultrapassada ou acaba sendo perdida/roubada durante um armazenamento prolongado. Esse é o chamado estoque obsoleto, morto ou evaporado. Em se tratando de estoque de produtos de alto valor, perecíveis ou fáceis de roubar, é indispensável à adoção de precauções especiais para minimizar o seu volume (BUGS e FERNANDES, 2019, p. 20).

Mesmo ocorrendo falta de certos produtos, é importante dizer que existem outros que permanecem por um longo período de tempo no estoque, sendo estes os de menor demanda e/ou aqueles que já se tornaram obsoletos no mercado devido ao fato do ramo de cosméticos e produtos de higiene ser muito variável, com as necessidades mudando a cada estação e com a invenção de novos tipos de produtos que acabam por ser tornar padrões e, em virtude disso, acabam apresentando um alta demanda no mercado, superando e tornando obsoletos os produtos padrões passados. E, devido ao fato da Sra. Maria Elizangela sequer ter uma noção se precisa de tudo que possui estocado, ela acaba por manter os produtos de menor demanda e até aqueles ultrapassados, acreditando erroneamente que poderá vendê-los e lucrar com isso.

Porém, optar por manter os produtos de baixa demanda e, principalmente, aqueles obsoletos no estoque trazem malefícios para a gestão do negócio, isso porque no primeiro caso, apesar de ser benéfico ter uma variedade de itens para oferecer, sem ficar dependente da venda de um único item, quando a empresa não possui um entendimento claro sobre quais produtos são mais solicitados do que outros, a empresa acaba por perder a oportunidade de investir seus recursos em opções que proporcionariam resultados financeiros mais satisfatórios e acaba assim não alcançando o rendimento máximo que poderia alcançar com outras escolhas. E, no segundo caso, ter no estoque produtos obsoletos, significa para uma empresa simplesmente ter dinheiro parado, sem possibilidade de retorno e, principalmente, ter também menos espaço para guardar produtos novos, que poderiam ser vendidos e que assim proporcionassem lucro.

Outra situação encontrada que pode impactar negativamente é a não realização do fluxo de caixa de modo eficiente e adequado, não tendo, portanto um controle da situação de seu negócio.

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

Segundo Lana (2000, p.5), um dos principais fatores de insucesso das empresas é a falta de qualquer tipo de planejamento financeiro e, principalmente, a não utilização do fluxo de caixa. Dessa forma, a falta de uma ferramenta que ajude e mostre o seu fluxo de caixa a impossibilitando de projetar a gestão financeira futura.

Sem essa projeção do fluxo de caixa a proprietária Sra. Maria Elizangela não consegue fazer a avaliação da capacidade da empresa gerar recursos para suprir o aumento das despesas geradas por um número maior de atividades, também não consegue efetuar pagamentos de impostos.

A Sra. Maria Elizangela não consegue planejar o valor dos financiamentos que a empresa necessitará para desenvolver às suas atividades e quando este

dinheiro será utilizado. Os gerentes financeiros poderão planejar com antecedência os problemas de caixa que podem emergir da redução da renda ou do aumento dos pagamentos. Além disso, outro importante papel desempenhado pelo fluxo de caixa é a impossibilidade de evitar o planejamento de grandes pagamentos em períodos de baixa entrada orçamentária devido, por exemplo, problemas de mercado.

O fluxo de caixa é definido como sendo um conjunto de entradas e saídas de numerário em um determinado período. Esse período pode ser passado, quando se utiliza o fluxo de caixa como instrumento de análise e controle do fluxo financeiro de uma empresa para determinar ajustes e correções futuras; e o futuro, quando se utiliza o fluxo de caixa como um instrumento de planejamento financeiro para estimar as entradas e saídas de recursos, determinar a viabilidade de um empreendimento e sua necessidade de capital de giro. (FILHO, 2005, p.3).

A Sra. Maria Elizangela como não planeja e não faz o fluxo de caixa de maneira eficaz, como consequência, tem dificuldade de acompanhar o desempenho e verificar algumas medidas que podem ser aplicadas para melhorar o resultado de suas vendas. Com isso, os problemas são espelhados e passados para outras áreas da empresa, como, por exemplo, a formação e planejamento de metas.

Outro problema identificado na gestão da empresa Perfumaria Lulucca e Cosméticos foi o fato de haver continuamente perdas financeiras na gestão do negócio. Sendo que isso se deve principalmente ao fato da Gestão Financeira da empresa ser precária, devido a ser feita apenas em um caderninho onde a empresária anota suas contas e receitas e, por meio dessas informações como base, calcula o dinheiro que será necessário para pagar as obrigações da empresa e o dinheiro que lhe restara para realizar compras de produtos e realizar outros investimentos para o empreendimento como, por exemplo, a compra de itens novos para a loja física, divulgação da empresa em plataformas digitais, entre outros.

Uma gestão financeira ineficaz pressupõe a ausência de relatórios contábeis e de informações gerenciais sistematicamente atualizadas, o que faz com que o administrador financeiro tome as decisões financeiras referentes à organização sem qualquer apoio e por conta disso de modo ineficiente. (KUHN, 2012, p. 20).

Como na Gestão Financeira da empresa Lulucca Perfumaria e Cosméticos a empresária não utiliza nenhum instrumento que possa lhe fornecer um entendimento completo e exato sobre a situação em que empresa se encontra em determinado momento, além do fato de que o processo de atualizar as informações no caderno que realiza constantemente ser um tanto demorado, complexo e muito propenso ao

erro. É certo dizer que a somatória desses fatores torna a parte financeira da empresa imprecisa, ineficiente, muito propensa ao cometimento de erros, o que certamente é a causa das perdas financeiras que ocorrem com frequência no negócio.

É importante ainda dizer sobre este assunto que quando se pensa em perdas financeiras, já se pensa automaticamente em investimentos que não deram certos e por isso a empresa perdeu dinheiro. O que, na verdade, não está errado, mas incompleto, as perdas financeiras podem ser causadas por diversos fatores, sendo eles previsíveis ou não. Porém, deve ser entendido que as perdas financeiras prejudicam a saúde financeira de qualquer negócio, ainda mais quando acontecem de forma constante, pois aos poucos e de forma gradativa a situação da empresa se agravando, de modo que torne necessário realizar cortes nas despesas de modo cada vez mais constante até que não há outra coisa a se fazer a não ser fechar o empreendimento.

### 3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Após ter sido compreendida a situação da empresa como um todo e, a razão de sua Gestão Financeira ser deficiente, sendo ela a falta do uso de ferramentas financeiras, o uso ineficiente de ferramentas já presentes na gestão e o modo que a empresária Maria Elizangela administra suas finanças, que é caracterizado por ser feito à mão, sem o uso de qualquer software de apoio. E, após terem sido realizados pesquisas e estudos a respeito de qual seria o melhor modo de resolver/amenizar as dificuldades que são enfrentadas na gestão. Foi-se elaborada uma proposta contendo soluções que tendem a melhorar a Gestão Financeira do empreendimento, tornando-a eficiente.

“o planejamento financeiro é fundamental para a formulação de metas e estratégias para que um gestor financeiro obtenha sucesso em sua administração. Os instrumentos fazem parte do processo de planejamento e também ajudam na organização e no ótimo desempenho dos dados financeiros e econômicos de uma organização ou empresa.” (TEIXEIRA, Michele Gabriela, REZENDE, Lucas, TRÊS IMPORTANTES INSTRUMENTOS QUE AUXILIAM A GESTÃO FINANCEIRA: UMA BREVE REVISÃO. São Paulo: Ciência & Tecnologia FATEC-JB, 2020, 9 p.).

O planejamento é uma parte fundamental da Gestão Financeira. Qualquer empresa, independentemente do tamanho ou do ramo, necessita que sua parte financeira seja bem administrada para conseguir tomar decisões, traçar metas e estratégias eficientes que de fato proporcionem resultados positivos. E, a eficiência da Administração Financeira está sujeita aos instrumentos que um empresário utiliza na gestão, que desempenham a função geral de fornecer dados financeiros e econômicos necessários para a tomada de decisão, e principalmente pelo modo que o gestor administra suas finanças, sendo que este quesito é determinado pelos conhecimentos que ele possui e que possibilitam que realize as atividades financeiras da maneira correta e da consciência que tem a respeito da importância da Gestão Financeira para o bom funcionamento do seu negócio.

Tendo em vista os pontos citados anteriormente, as propostas de soluções sugeridas no decorrer deste trabalho se tratarão de instrumentos a serem aderidos a gestão e de outros que apesar de já estarem presentes na administração, por estarem sendo utilizados de modo ineficiente, será sugerido o uso eficiente deles. Em ambos os casos, os instrumentos serão explicados para que a empresária Maria

Elizangela entenda do que se tratam exatamente e dos benefícios que eles podem promover ao seu negócio, também será apresentada a forma que ela deve utilizá-los e os custos que o uso deles irão proporcionar. E ainda, com o intuito de auxiliar a realização da Gestão Financeira como um todo, aponta-se a adesão do software “Bling”, que apresenta o valor de trinta reais por mês e que auxiliará a utilização dos instrumentos que serão propostos e, ainda proporcionará excelentes benefícios como a facilitação da realização das atividades e diminuição das chances de serem cometidos erros.

Partindo para as soluções, primeiramente quanto a questão da falta de produtos que ocorre com grande frequência em virtude da Sra. Maria Elizangela desconhecer a quantidade exata de seus produtos e o estado que eles se encontram nas dependências do estabelecimento, além de também não ter uma noção precisa com relação à demanda de cada produto, isto é, quais produtos mais saem e quais saem menos, fazendo com que as decisões que ela toma acerca de quando pedir novos produtos e a quantidade que deve pedir de cada, sejam ineficientes. Propõe-se então como solução que tenderá a amenizar e possivelmente até a solucionar este problema a utilização do instrumento inventário na gestão do empreendimento.

“Os inventários são contagens numéricas dos produtos pertencentes ao estoque e têm como finalidade comprovar o nível de acuracidade do estoque. Eles permitem encontrar perdas e prejuízos e apurar o valor fiscal e o valor real dos itens estocados, e podem ser realizados periodicamente, de acordo com as necessidades, de forma anual, mensal e semanal.” (FAGUNDES, Lorena. A Importância da Gestão de Estoque: Estudo de Caso Realizado em uma Concessionária de Motos. São Paulo, 2019, p.2).

O inventário trata-se de uma listagem acerca dos bens existentes em uma empresa, que tem o intuito de revelar a quantidade e também o estado que eles se encontram, de modo que por meio dessas informações possa ser analisado e entendido o que de fato a empresa tem e o que pode e/ou deve ser reconsiderado quanto a isso, a fim de corrigir/evitar erros, diminuir desperdícios e, como consequência desses fatores salva guardar e também maximizar o lucro da organização. E, o inventário deve ser realizado periodicamente, devido ao fato do estoque de uma empresa está em constante movimentação e, quanto ao tempo e a

maneira de realização, cada empresa adota aqueles que sejam mais assertivos com relação às particularidades do seu estoque.

As organizações em geral ao fazerem uso da ferramenta inventário se beneficiam com o suporte sólido que ela fornece para tomada de decisão, dando para os gestores uma visão clara de diversos fatores que impactam no funcionamento do negócio. E, através da realização periódica do inventário os gestores conseguem entender a demanda de seus produtos, já que conseguem distinguir aqueles que se esgotam mais rápido e precisam ser repostos continuamente daqueles que permanecem mais tempo, sem necessidade de serem repostos por saírem com menos frequência.

Seguindo para a questão de como o inventário deveria ser realizado no caso da Lulucca Perfumaria e Cosméticos, sugere que ele seja realizado de maneira rotativa, isto é, os produtos devem ser divididos em dois grupos, A e B, sendo que os de maior valor, produtos importados, devem ser colocados no grupo A, de maior importância, para serem contados pelos menos três vezes ao ano, ou seja, a cada quatro meses, afim de manter um maior controle e zelo sobre eles. Já os produtos contratipos (produtos similares aos de marcas famosas, mas de menor valor) devem ser colocados no grupo B, de menor importância, para serem contados apenas duas vezes ao ano, ou seja, a cada seis meses.

A importância das tecnologias associadas ao gerenciamento de setores empresariais é explícita independentemente do ramo da empresa, pois pode-se obter vantagem competitiva com a utilização de aparato tecnológico e promover a qualidade das operações empresariais. (VIEIRA, Pedro. A Introdução de Tecnologias a Favor da Eficiência em Operações Logísticas: Um Estudo de Caso no Setor de Serviços. Pernambuco, 2018, p.65).

O inventário, assim como outro processo qualquer em uma empresa demanda de tempo para ser realizado e está propenso ao erro, ainda mais quando realizado de forma manual, sem auxílio de alguma tecnologia. Por este ponto torna-se nítida a importância da busca e da implementação de tecnologias nos processos empresariais. Considerando-se esta questão, indica-se a utilização do software “Bling” na realização do inventário. Pois, ele oferece dentre suas funcionalidades, a opção de cadastrar os produtos pelo código QR, utilizando um dispositivo móvel conectado à internet e a opção de organizar as suas informações, como o valor

unitário de cada produto, a quantidade que se encontra disponível, o estado que se encontram (próximo de vencer a data de validade, por exemplo.), etc.

Desse modo, a empresária Sra. Maria Elizangela levará menos tempo realizando o processo de inventário na data prevista, pois ao já ter o produto cadastrado no sistema pelo código QR, precisará apenas realizar a contagem manual e inserir no sistema a quantidade no estoque. Já quanto a parte de inserção e organização das informações, poderá organiza-las de maneira que facilite sua compreensão (seja por planilhas, tabelas, ou qualquer outra forma com que prefira trabalhar). E, ao ter todas as informações referentes aos produtos centralizadas no sistema conseguirá tomar decisões a respeito das partes de compra e venda de produtos de maneira fácil e assertiva, garantindo com isso que os produtos em estoque sempre estejam em bons estados e na quantidade ideal.

Partindo para outra solução, neste caso para o fato da empresa ter um grande problema relacionado a falta de uma reserva monetária, que seria um apoio para a proprietária Sra. Maria Elizangela para se manter e manter a empresa em momentos de crise ou imprevistos, como um número maior de passivos em relação aos ativos. Porém devido ao desconhecimento da importância de ter essa reserva e de não saber como fazê-la se tem esse problema na empresa, como proposta de solução colocamos ensina-la sobre o que é capital de giro, sua importância, como calculá-lo por mês e estratégias de como mantê-lo. E, juntamente disso, encontrar uma ferramenta ou software adequado a empresa e sua proprietária. Como o “Bling”, que ajuda a cuidar de uma grande parte da Gestão Financeira da empresa.

Uma empresa utiliza para seu funcionamento recursos naturais de renovação lenta, como as instalações, equipamentos e imóveis, denominados capital fixo ou permanente – e recursos materiais de rápida renovação, como estoques de materiais – primas e produtos que formam seu capital circulante. Os recursos materiais de renovação rápida são denominados, capital de giro. No Balanço Patrimonial da empresa, o capital de giro é representado pelo ativo circulante ou ativo corrente composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques. (SANTOS, 2001, p. 22)

Antigamente quando se falava de planejar e lucro com a empresa, estava-se falando da capacidade da instituição de pagar suas necessidades e contas ocasionais e mensais. Porém, com a crescente do mercado e, conseqüentemente aumento da competição entre empresas que estão na mesma área de produção e

venda foi necessário começar a se importar com as contas a longo prazo e possíveis imprevistos ocorrentes em empresas. Uma forma encontrada de lidar com esses imprevistos foi o Capital de Giro, que pode e foi conceituado de diversas formas, como o conceito abrangente de Smith e Scherr falando que o capital de giro é o conjunto de ativos circulantes e obrigações de curto prazo. Portanto o Capital de Giro Líquido é a diferença entre passivo e ativo circulante.

Os principais benefícios do Capital de Giro é que ele dá ao gestor a noção de como a empresa consegue arcar com suas obrigações e de como ela consegue manter seu funcionamento sem nenhuma surpresa ou falha. Entretanto empresas que optam por ter um Capital de Giro baixo correm riscos financeiros maiores diante de despesas inesperadas, recessões e ameaças do mercado. E empresas com um Capital de Giro alto, logicamente correm riscos menores, tendo um diferencial na instituição a favor do seu conhecimento. Para se ter um Capital de Giro adequado para empresa precisa primeiramente saber-se quanto vale e o quanto ela gasta periodicamente, assim podendo ter uma base de quanto mais ou menos o Capital de Giro deveria ser. Com isso a empresa deve se concentrar em resolver gargalos presentes na área financeira e aderir métodos de conseguir mais clientes e, conseqüentemente, ter mais vendas. Aumentando assim os ativos tornando-os maiores que os passivos, podendo dessa forma fazer a reserva de parte do lucro da empresa para o Capital de Giro.

Seguindo para outra solução, agora com relação ao problema citado da proprietária Sra. Maria Elizangela não fazer um planejamento a longo prazo, e somente pensar no momento atual da empresa e em como pagar as contas e receber os lucros na atualidade. Como já foi dito o mercado atual não se baseia somente no momento, ele é volátil e muda muito rápido, empresas que não se adéquam a isso são devoradas por ele. Por isso foi criado o conceito de Planejamento Estratégico, para a empresa conseguir competir com outras, ganhar seu espaço e conseguir alcançar seus objetivos. Portanto foi decidido apresentar como solução ao problema mostrar a dona o que é Planejamento Estratégico, falar com ela sobre a importância de estudar o mercado e tentar prever problemas.

O planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional, que efetuava planos fixos, determinados. Esses se mostraram ineficientes, ao tentar apreender a realidade de um único

ponto de vista. O relativismo e a visão sistêmica foram incorporados ao planejamento, que passou a ter como premissa uma constante readaptação, baseada na análise dos ambientes interno e externo. Vários outros fatores passaram a ser considerados para se garantir a eficiência do planejamento. (SILVA, 2006, p. 14).

Planejamento Estratégico é o sobre o processo de elaboração de um plano de como alcançar os objetivos da empresa levando em consideração todos os lados possíveis, como por exemplo, o clima dentro da organização, os maquinários e etc. E o ambiente exterior, como o mercado, a concorrência além de todas as possibilidades de problemas, como mudanças na economia e imprevistos que geram gastos não esperados. O quer dizer é que a empresa reconhece sua situação atual e faz uma projeção de futuro, isso é como ela se imagina e deseja estar daqui a uns anos.

Os benefícios de se fazer o Planejamento Estratégico é que com as metas calculadas e precisas consegue-se criar um plano e, também, consegue-se prever possíveis problemas que afetariam a empresa. Com esse plano o gestor tem noção de como alcançar os objetivos, que decisões são as melhores a serem tomadas, como passar por problemas sem grandes perdas e como calcular possíveis planos B diante de um imprevisto. Por isso a empresa consegue seguir em uma linha de crescimento estável, sem grandes alterações, se manter firme e competitiva.

Seguindo para outra solução, foi dito que a empresa enfrenta problemas com a realização do fluxo de caixa de maneira ineficiente que a impede de ter um planejamento eficiente e com menor margem de erro.

Planejar é tomar decisões. É prever no presente o que vai acontecer no futuro. É uma atividade mental. É pensar antes de fazer. É estabelecer meios para alcançar os objetivos fixados. Planejar implica definir objetivos, qualificar metas, determinar prazos e selecionar recursos. É a coordenação antecipada do comportamento futuro. Planejar é um ato de criação. É definir um futuro desejado e os meios eficazes para alcançá-lo. (FREITAS, 1998, p.08).

O fluxo de caixa tem como sua principal característica informar o empresário como atuar em um certo momento, que dá uma visão a respeito de suas atividades financeiras que são realizadas no ativo circulante da empresa. É uma ferramenta que possibilita o controle das movimentações financeiras e evidenciando alterações efetuadas na conta caixa fazendo que a empresa tenha facilidade e controle, aprimorando informações que indicam o valor das obrigações ou lucro de

determinado período. Com isso, proporcionando à empresária, informações que a auxiliem no presente ou no futuro, como recebimentos de dividendos, juros, vencimento de título ou empréstimos.

O fluxo de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá recursos suficientes para sustentar as operações ou quando haverá necessidade de financiamentos bancários. Empresas que necessitam continuamente de empréstimos de última hora poderão se deparar com dificuldade de encontrar bancos que as financiem. (GITMAN, 1997 p.586).

Segundo Campos filho (1999, pág. 19) fluxo de caixa é a dinâmica do registro e controle de todas as movimentações financeiras de qualquer empresa expressando a entrada e saída de recursos por determinado período. O fluxo de caixa não apenas é demonstrado como está sendo controlada a entrada e saída de recursos, como também mostrar levantamento dos recursos, como e onde empregar os recursos da empresa, evitar os gastos desnecessários e obter um maior desenvolvimento de todas as áreas. Devido ao não conhecimento sobre essa importância, a empresária Sra. Maria Elizangela não realiza de forma eficiente o fluxo de caixa, como proposta de solução incentivar a ensinar sobre o assunto, sua definição, importância, como realizá-lo e seus métodos.

Conforme Rosa e Silva (2002, p.40), o fluxo de caixa pode ser apresentado por meio de duas formas: pelo método direto e pelo método indireto. O método direto vai demonstrar para Sra. Maria Elizangela quanto de pagamentos foi realizado e quanto de receita houve naquele período. O método indireto vai lhe apresentar todas as entradas e saídas de capital de forma bruta, de modo operacional relacionado com vendas, pagamentos, salário dos funcionários e entre outros, após a apuração destas contas, será mostrado o saldo do caixa da microempresa.

O método indireto segundo Marion (2008, p. 125), informara quais alterações ocorreram no capital de giro (ativo e passivo circulante) o que aconteceu para aumentar ou diminuir o valor do caixa da empresa, sem esclarecer o que ocorreu com as entradas e saídas de capital. Este método apresenta o fluxo de caixa líquido. Os dois métodos podem ser utilizados, basta que a proprietária se adapte e veja qual o melhor método para ela.

Contudo, também o controle de fluxo de caixa pode ser alimentado de diversos modos, mensal, semanal ou diário, conforme a necessidade da empresa da

Sra. Maria Elizangela, porém quanto mais preciso for este controle maior será a confiabilidade das informações ali implantadas.

Após elaborar o fluxo de caixa a análise deve ser realizada de acordo com o conhecimento do responsável financeiro, é necessário que ele possua total conhecimento sobre todos os setores da empresa, para que tenha facilidade na liquidez e identificação das contas, negociar pagamentos e recebimentos, assim conseguindo receita suficiente para suas necessidades financeiras (SILVA 2006, p. 26).

No entanto para que este controle se torne eficaz necessita que a Sra. Maria Elizangela acompanhe constantemente o fluxo de receita e obrigações. Com isso, um modelo que sugerimos pode é uma planilha que é feita toda semana, o fluxo de caixa semanal, que pode ser feito por meio da plataforma "Bling". Que é um software com um custo de a partir de 30 reais, tendo um custo benefício adequado.

Segundo Silva (2006, p. 83) o fluxo de caixa semanal, esta escolha é opcional e vai de acordo com a necessidade e o fluxo da microempresa. Neste exemplo de fluxo de caixa, de destaca simplicidade, praticidade e eficiência o que é necessário para a realização do controle de fluxo de caixa.

O Controle financeiro é fundamental para a evolução e sobrevivência da empresa. O fluxo de caixa demonstra ser uma ferramenta de suma importância para conseguir demonstrar informações requeridas com facilidade, eficaz e eficiência.

Outra solução a ser mencionada é quanto ao problema de perdas financeiras que acontecem continuamente devido a parte financeira da empresa Lulucca Perfumaria e Cosméticos ser imprecisa e muito propensa ao erro em razão de ser realizada a mão, sem qualquer instrumento que possa fornecer um apoio para a empresária Sra. Maria Elizangela na tomada de decisões. Sendo que para este problema sugere-se como solução uma mudança quanto à realização da parte contábil da empresa. Indicasse então que sejam aderidos instrumentos como balancetes e Demonstrativos de Resultados de Exercícios a parte da contabilidade e que esta seja realizada através do software "Bling".

Uma gestão financeira eficaz pressupõe da existência de relatórios contábeis e de informações gerenciais sistematicamente atualizadas, o que faz com que o administrador financeiro tome as decisões financeiras referentes a organização com uma base sólida e por conta disso de modo eficiente. (KUHN, 2012, p. 20)

Relatórios contábeis como balancetes e Demonstrativos de Resultados do Exercício quando realizados de forma correta, fornecem informações essenciais para a tomada de decisões eficientes por parte dos gestores financeiros. Em razão disso, é extremamente importante que sejam aderidos a Contabilidade da empresa e, que sejam realizados mensalmente para que a empresária esteja sempre ciente da situação a qual a empresa se encontra e tenha informações precisas sobre o que tem a receber e o que deve pagar para poder usar isso como base para se planejar quanto aos próximos passos que irá dar.

A fim de diminuir drasticamente as chances de serem cometidos erros na realização desses relatórios, recomenda-se que a empresária não realize mais sua contabilidade no caderninho e passe a realiza-la através do software “Bling”, que apresenta entre suas funcionalidades, para a parte financeira de uma empresa, a opção de serem colocadas as informações financeiras para já serem realizados estes relatórios de maneira automática. Com isso, proporcionando também maior agilidade e facilidade no processo de realização destes relatórios contábeis.

## CONCLUSÃO

Durante o ano de 2022, realizamos este trabalho de conclusão de curso com o propósito de colocar em prática os conhecimentos que adquirimos no curso técnico de Administração. Sendo que iniciamos primeiramente com a busca por um empreendimento que apresentasse uma situação que necessitasse ser resolvida ou melhorada, a qual poderia prestar assessoria, analisando-a e buscando e/ou elaborando soluções que tendessem a resolver/melhorar a situação de acordo com as suas necessidades. Valendo-se mencionar ainda que o empreendimento que encontramos e onde prestamos assessoria, servindo então como foco deste trabalho foi a empresa Lulucca perfumaria e cosméticos, da empresária Maria Elisangela.

No desenvolvimento do nosso trabalho, o estruturamos em três capítulos distintos. Sendo o assunto do primeiro foi apresentar a ciência da Administração propriamente. Tendo sido começado apresentando brevemente sua história no mundo e posteriormente no Brasil especificamente. Logo em seguida foi se falado acerca dos conceitos referentes a esta ciência e em seguida de algumas de suas teorias, sendo oito no total e, devendo-se mencionar ainda que elas foram apresentadas em ordem cronológica, ou seja, abordamos da mais antiga seguindo para a mais atual. E, por fim, apresentamos sete áreas pertencentes à Administração, sendo a última, Gestão Financeira, a área a qual prestamos assessoria especificamente.

Já o segundo capítulo teve como assunto a apresentação da empresa Lulucca Perfumaria e cosméticos. Sendo apresentado primeiramente sobre o município onde está inserida, falando sobre sua localização, história, economia e população de forma breve. Em seguida, foram apresentados dados acerca da empresa propriamente, em se tratando de que tipo de produtos vende sua história de maneira breve, um pouco também sobre a história da empresária e principalmente sobre as expectativas que tinha para o negócio e as circunstâncias que incidiam sobre a gestão do mesmo. E por fim, sendo falado acerca das dificuldades que a empresária Maria Elisangela lidava em decorrência da deficiência que existia na parte da área de Gestão Financeira do empreendimento.

O terceiro e último capítulo deste trabalho teve como assunto apresentação de um projeto com soluções como uma possível forma de resolver as dificuldades

que a empresária lida e assim extinguir as consequências negativas que elas promovem ao negócio. Sendo que neste projeto foram apresentadas e explicadas ferramentas que a senhora Maria Elisangela deveria aderir na realização da Gestão Financeira da empresa para melhorá-la e que cada uma demandaria para ser utilizada com eficiência e o que o uso delas proporcionaria de vantajoso à empresa, além de terem sido explicadas com este mesmo raciocínio ferramentas que a empresária já utilizava para melhorar a gestão, já que a empresária a utilizava de forma ineficiente, o que resultava em resultados negativos para a empresa. Devendo ainda mencionar que foi proposto a adoção e utilização do software “Bling” como meio de apoio as atividades que devem ser realizadas, assim facilitando a realização delas, diminuindo as chances de erros e com isso assegurando excelentes resultados ao negócio.

Ao final, o projeto de soluções que foi proposto foi aprovado pela senhora Maria Elisangela que nos disse que procuraria colocá-lo em prática em breve. Sendo que deve-se dizer que não ficamos cientes acerca da situação real da empresa pós adotar as soluções. Porém, é certo que as soluções propostas se enquadravam perfeitamente nas deficiências da parte financeira identificadas e ao perfil da empresa Lulucca Perfumaria e cosméticos, em se tratando de suas características específicas. Em vista disto é certo que a aplicação do projeto proporcionou resultados positivos ao empreendimento. E, é preciso ainda dizer que este trabalho não se encerra por completo aqui necessariamente, pois pode ser utilizada como fonte para realização de trabalhos futuros em outros empreendimentos que apresentem situações similares a esta.

## REFERÊNCIAS

A ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO EM EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO. In: Marcelo de Castro Fernandes. Fundação Getúlio Vargas. 1994. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/bitstream/handle/10438/4830/1199400671.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 outubro 2022.

A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL. In: Christian Henry Santiago. Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas EAESP – FGV. 1995. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/a\\_historia\\_da\\_administracao\\_no\\_brasil.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/a_historia_da_administracao_no_brasil.pdf). Acesso em: 12 abril 2022.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE MOTOS. In: FAGUNDES, Lorena. 2019. Disponível em: <<https://fateclog.com.br/anais/2019/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DA%20GEST%C3%83O%20DE%20ESTOQUE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20REALIZADO%20EM%20UMA%20CONCESSION%C3%81RIA%20DE%20MOTOS.pdf>>. Acesso em: 15 outubro 2022.

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL DE GIRO NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. IN: MICHELE GONÇALVES DE LIMA. Universidade de Caxias do Sul. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1573/TCC%20Michele%20Goncalves%20de%20Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 outubro 2022.

A INTRODUÇÃO DE TECNOLOGIAS A FAVOR DA EFICIÊNCIA EM OPERAÇÕES LOGÍSTICAS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS. In: Pedro Vieira Souza Santos. 2018. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Santos-34/publication/333224095\\_A\\_introducao\\_de\\_tecnologias\\_a\\_favor\\_da\\_eficiencia\\_em\\_operacoes\\_logisticas\\_um\\_estudo\\_de\\_caso\\_no\\_setor\\_de\\_servicos/links/5ce3178c458515712eb88056/A-introducao-de-tecnologias-a-favor-da-eficiencia-em-operacoes-logisticas-um-estudo-de-caso-no-setor-de-servicos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Santos-34/publication/333224095_A_introducao_de_tecnologias_a_favor_da_eficiencia_em_operacoes_logisticas_um_estudo_de_caso_no_setor_de_servicos/links/5ce3178c458515712eb88056/A-introducao-de-tecnologias-a-favor-da-eficiencia-em-operacoes-logisticas-um-estudo-de-caso-no-setor-de-servicos.pdf)>. Acesso em: 15 outubro 2022.

ADMINISTRAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS. In: Idalberto Chiavenato. Editora Campus. 2005. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt->

BR&lr=&id=go-2Ea101dQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+nos+novos+tempo&ots=XnnaEslGoe&sig=NrDtgVB919XhjQ7ILdZv7AAIBpE#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 12 abril 2022.

ANÁLISE FINANCEIRA DAS EMPRESAS: UMA APLICAÇÃO DO MODELO FLEURIET E ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos112011/29.pdf>. Acesso em: 02 outubro 2022.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas da administração financeira. São Paulo: Atlas. 1995. Acesso em: 23 agosto 2022.

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E FINANCEIRA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. In: Wagner Munaro. Universidade do oeste de santa Catarina – Unoesc. 2017. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/index.php/pos-graduacao/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas-a-partir-de-2018/ciencias-sociais-aplicadas/especializacao-5/251-desenvolvimento-de-um-sistema-de-fluxo-de-caixa-como-ferramenta-de-gestao-estrategica-e-financeira-para-micro-e-pequenas-empresas/file>. Acesso em: 29 setembro 2022.

FINANÇAS CORPORATIVAS E VALOR. In: Alexandre Assaf Neto. Editora Editora Atlas, 2014. Disponível em: <https://pt.b-ok.lat/book/5395272/d11c7f>. Acesso em: 13 setembro 2022.

FLUXO DE CAIXA: FERRAMENTA DE CONTROLE INTERNO FINANCEIRO NA LOJA BAGAGGIO. In: Mirna Porto Frauches. Universidade Federal Fluminense – UFF. 2014. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/2036/2014-Administra%E7%E3o-MIRNA%20PORTO%20FRAUCHES.pdf;jsessionid=EE36B5350EA179B181EC0D2C3983BD39?sequence=3>. Acesso em: 11 setembro 2022.

FREZATTI, Fábio. Gestão de fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997. Acesso em: 11 setembro 2022.

GESTÃO DA QUALIDADE. In: Simone Silva Machado. Editora: Inhumas - GO. 2012. Disponível em: [http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/386/gestao\\_da\\_qualidade.pdf?seq](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/386/gestao_da_qualidade.pdf?seq)>. Acesso em: 23 julho 2022.

GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO: CONTRIBUIÇÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL. In: FERREIRA, Calebe. MACEDO, Marcelo. SANT'ANNA, Paulo. LONGO, Orlando. BARONE, Francisco. Revista de Administração Pública. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/63XdKH7Q58W7xbVMsnVgLcB/?lang=pt>. Acesso em: 17 junho 2022.

GESTÃO DE PESSOAS. In: Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, 2015. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>. Acesso em: 20 junho 2022.

GESTÃO FINANCEIRA. In: COSTA, Érico; PODDIS DE AQUINO, Luz Marina; DEMARCHI Luciana. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo – SP. 2015. Disponível em: [http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1497/Gestao\\_Financeira\\_ADMINISTRACAO-IFSP.pdf?sequence=1](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1497/Gestao_Financeira_ADMINISTRACAO-IFSP.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 6 junho 2022.

GESTÃO FINANCEIRA. In: Ivo Ney Kuhn. Editora Unijuí. 2012. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1239/Gestao%20Financeira.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 junho 2022.

GESTÃO FINANCEIRA. In: Ivo Ney Kuhn. Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1239/Gestao%20Financeira.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 junho 2022.

INFLUÊNCIA DO ESTOQUE OBSOLETO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE CALÇADOS ESPORTIVOS DO VALE DO PARANHANA/RS. CUNHA, Ângelo; BUGS, João. 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/Cliente/Downloads/1566-Texto%20do%20Artigo-3973-1-10-20191220%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Cliente/Downloads/1566-Texto%20do%20Artigo-3973-1-10-20191220%20(4).pdf)>. Acesso em: 3 setembro 2022. Acesso em: 14 setembro 2022.

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO. In: IDALBERTO, Chiavenato. Editora Campus, 2004. Disponível em: [https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/427414/mod\\_resource/content/2/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/427414/mod_resource/content/2/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf). Acesso em: 17 maio 2022.

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO. In: Idalberto Chiavenato. Editora Campus. 2004. Disponível em:

<[https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/427414/mod\\_resource/content/2/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/427414/mod_resource/content/2/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2022.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. Editora Campus. 2004. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=6r6nweVo4d&sig=h-MLAM9-thy7Fd8Qczssf6G\\_Diw#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=6r6nweVo4d&sig=h-MLAM9-thy7Fd8Qczssf6G_Diw#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false)>. Acesso em: 21 setembro 2022.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA TUMAT STORE. In: Matheus Martins Braga. Faculdade Doctum de João Monlevade. 2018. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/2113/1/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%3%89GICO.pdf>. Acesso em: 14 setembro 2022.

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL, LOCALIZADA NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL. In Tuiane Teixeira. Universidade do extremo sul catarinense – unesc. 2010. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/291/1/Tuiane%20Teixeira.pdf>. Acesso em: 29 setembro 2022.

RUPTURA DE ESTOQUE. In: KARPINSKI, Adriano; SANDRI, Suelen; MENEGAT, Cezar. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDEAU. 2009. Disponível em: <[https://www.bage.ideau.com.br/wp-content/files\\_mf/3e8a871d7dcfdb2a5cbbf4ad72349663121\\_1.pdf](https://www.bage.ideau.com.br/wp-content/files_mf/3e8a871d7dcfdb2a5cbbf4ad72349663121_1.pdf)>. Acesso em: 3 setembro 2022.

TRÊS IMPORTANTES INSTRUMENTOS QUE AUXILIAM A GESTÃO FINANCEIRA: UMA BREVE REVISÃO. FREITAS, Gabriela; Paschoal, Lucas. Ciência & Tecnologia FATEC – JB. 2020. Disponível em: <<https://citec.fatecjab.edu.br/index.php/citec/article/view/14>>. Acesso em: 28 outubro 2022.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa. São Paulo: Sagra Luzzatto. 8. ed. 2000. Acesso em: 12 setembro 2022.