UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAMILA LOPES NUNES

GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS TURÍSTICAS: ESTUDO DE CASO NO CABARAQUARA (GUARATUBA – PARANÁ - BRASIL)

MATINHOS

2014

CAMILA LOPES NUNES

GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS TURÍSTICAS: ESTUDO DE CASO NO CABARAQUARA (GUARATUBA – PARANÁ - BRASIL)

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão de Turismo no curso de Graduação em Tecnologia em Gestão de Turismo da Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral.

Orientador: Professor Dr. Marcelo Chemin

MATINHOS

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores que contribuíram no processo da minha formação acadêmica, por me instruir, por transmitir conhecimento e me proporcionar atendimento quando solícito com muito trabalho e competência.

Agradeço em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Chemin não somente pela sabedoria que teve em me auxiliar a conduzir essa pesquisa, mas por servir de inspiração por toda a sua dedicação, competência e afinco pelo trabalho que desempenha a acima de tudo pela paixão que tem por ensinar e transmitir toda a sua experiência e conhecimento que tanto trabalha para obter.

Á minha família e amigos pela paciência que tiveram comigo nesses meses de trabalho que estive ausente do convívio deles e também pela confiança que depositaram em mim, me apoiando e me incentivando.

A todos os colaboradores entrevistados por abrirem os seus estabelecimentos com toda a sua disposição, simpatia e atenção.

“A persistência é o caminho do êxito”

Charles Chaplin

RESUMO

O objetivo de uma empresa vai além de obter lucro, ela precisa ser rentável e para isso há várias ferramentas e indicadores financeiros para auxiliar no controle, planejamento e análise de dados. No geral permitem medir o desempenho da empresa e traçar metas. Entretanto nas micro e pequenas empresas geralmente o proprietário é quem gerencia e se responsabiliza por todas as áreas, o que exige dele um conhecimento mínimo na área financeira para desempenhar tal função. Quando não há um método para controlar e planejar a saúde financeira da empresa aumenta-se a propensão de mortalidade. O Cabaraquara é uma comunidade constituída por aproximadamente 220 habitantes localizada no interior e nas margens da baía de Guaratuba, com acesso rodoviário direto por meio do Município de Matinhos. É conhecido pelo cultivo de ostras e principalmente como polo gastronômico, com empresas turísticas em funcionamento desde 1996. Esta pesquisa investigou as empresas turísticas desta localidade com o objetivo de conhecer e analisar o modo como se pratica a gestão financeira. Para isso adotou-se como método o estudo de caso múltiplo. O inventário das empresas foi o primeiro passo. Na sequencia os empresários foram consultados por meio de entrevista semi-estruturada. Os resultados do trabalho contemplam o levantamento de dados sobre os serviços turísticos e o quadro da gestão financeira das empresas.

Palavras-Chave: Gestão Financeira; Turismo; Micro e Pequenas Empresas; Cabaraquara (Guaratuba – PR); Litoral do Paraná.

ABSTRACT

The purpose of a company goes beyond profit: it needs to be profitable. And for that there are several tools and financial indicators to assist in controlling, planning and data analysis. In general, these tools allow measuring the performance of companies and set goals for them. However, in the micro and small enterprises it is the owner who manages and is usually responsible for all areas, what requires at least basic knowledge in the financial sector to play such a role. When there is no method to plan and control the financial health of the company it increases the likelihood of bankruptcy. The Cabaraquara community is located in the interior of the State of Paraná and on the shores of the Bay of Guaratuba with direct road access through the city of Matinhos. The community is composed of approximately 220 people and it is primarily known as a gastronomic center, with tourism companies in operation since 1996, and also for the cultivation of oysters. This research investigated the tourism companies from this location in order to meet and analyze how they practice financial management. To this end, it was adopted the case study method. Analyzing the inventory of the companies was the first step. After that, the entrepreneurs were consulted through semi-structured interviews. The results of the study show data collection on tourist services and the framework of financial management of the companies.

Keyword: Financial Management; tourism; Micro and Small Enterprises; Cabaraquara (Guaratuba - PR); Coast of Paraná.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO ADMINISTRADOR 23
FIGURA 2 - ESTRUTURA DO ORGANOGRAMA FINANCEIRO 25
FIGURA 3 - NÍVEIS DE PLANEJAMENTO 29
FIGURA 4 – IMAGEM DE GUARATUBA..... 40
FIGURA 5 – IMAGEM AÉREA DO CABARAQUARA 40
FIGURA 6 – MAPA TURÍSTICO DE GUARATUBA 41
FIGURA 7 – EMPRESAS ESTUDADAS 42
FIGURA 8 – ACESSO AO OSTRA VIVA 45
FIGURA 9 – SALÃO PRINCIPAL 45
FIGURA 10 – SINALIZAÇÃO 45
FIGURA 11 – PORTAL DA ENTRADA..... 45
FIGURA 12 – SALÃO PRINCIPAL 46
FIGURA 13 – BAILÃO 46
FIGURA 14 – RESTAURANTE TOCA DA OSTRA 47
FIGURA 15 – ENTRADA 47
FIGURA 16 – PESQUE-PAGUE, AO FUNDO MORRO DO CABARAQUARA..... 47
FIGURA 17 – VISTA PARA A BAÍA..... 48
FIGURA 18 – SALÃO PRINCIPAL VIVERE..... 48
FIGURA 19 – FACHADA 49
FIGURA 20 – ENTRADA BAR..... 49
FIGURA 21 – SALÃO PRINCIPAL 50
FIGURA 22 – DETALHES 50
FIGURA 23 – ÁREA EXTERNA..... 50
FIGURA 24 – SINALIZAÇÃO 50
FIGURA 25 – ENTRADA PRINCIPAL..... 51
FIGURA 26 – SALÃO PRINCIPAL 51
FIGURA 27 – BALCÃO DE ATENDIMENTO 52
FIGURA 28 – ACESSO AO RESTAURANTE 52

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CAUSAS DAS DIFICULDADES E RAZÕES PARA O FECHAMENTO DAS EMPRESAS 14

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS NO BRASIL..... 21
QUADRO 2 – ÍNDICES E SEUS SGNIFICADOS. 39
QUADRO 3 – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DO CABARAQUARA..... 43
QUADRO 4 - FUNCIONAMENTO, CONSERVAÇÃO E ACESSOBILIDADE DAS EMPRESAS NO CABARAQUARA..... 44

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11

2. MARCO TEÓRICO 18
2.1 OFERTA TURÍSTICA E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS 18
2.1.1 Empresas Turísticas 19
2.1.2 Caracterização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) 20
2.1.3 Atividades Empresariais 21
2.1.4 Função do administrador 22

2.2 GESTÃO FINANCEIRA 26
2.2.1 Planejamento Financeiro 28
2.2.1.1 Planejamento Financeiro à longo prazo (Estratégico) 29
2.2.1.2 Planejamento Financeiro à curto prazo (Operacional) 30
2.2.1.3 Fluxo de Caixa 31
2.2.2 Controle 33
2.2.3 Demonstrativos Financeiros 36
2.2.4 Análise das Demonstrações Financeiras 38

3. EMPRESAS TURÍSTICAS E GESTÃO FINANCEIRA NO CABARAQUARA 40
3.1 O CABARAQUARA E A OFERTA DE SERVIÇOS TURÍSTICOS 40
3.1.1 Empresas turísticas 41
3.2 PRÁTICA E CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA 52
3.2.1 Gestão Financeira Elementar 54
3.2.2 Gestão Financeira Efetiva 56

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 59
REFERÊNCIAS 62
APÊNDICES 65
ANEXO 67

INTRODUÇÃO

O Cabaraquara localiza-se em Guaratuba – PR, Município do Litoral Paranaense com população estimada de 34.767 habitantes (IBGE, 2014). Não é reconhecido como um bairro no Plano Diretor (2005) e sim citado como "comunidade". No zoneamento o Cabaraquara está contemplado na Zona 1, classificada como "zona balneária".

Seu melhor ponto de referência, além do Morro homônimo, é o f*erry boat* que dá acesso à cidade de Guaratuba, via Matinhos. São três possibilidades de acesso: (i) pela Estrada do Cabaraquara, acesso rodoviário, que se inicia nas imediações da plataforma de embarque do ferry boat; (ii) pela baía de Guaratuba, por meio de navegação e (iii) pelo Caminho do Cabaraquara, que faz ligação por trilha (à pé) via Bairro do Tabuleiro (Matinhos).

Levantamento[1] realizado por um morador (ZUZA, 2012) constatou a localidade composta por 59 casas, 159 habitantes adultos e 60 crianças. Há de se considerar, no entanto, o grau avançado de turistificação desta localidade. Além da sede náutica do Iate Clube Caiobá, o território vem gradativamente sendo impulsionado pelo turismo por meio de restaurantes e outros equipamentos relacionados ao lazer como bailão e pesque-pague. Os relatos dos empresários permitem alcançar a monta de 4.5 mil visitantes por mês em baixa temporada e 10mil/ mês em alta temporada, na maior parte turistas, em geral com estadia baseada nos balneários de Matinhos, Guaratuba e Pontal do Paraná.

Foi no ano de 1996 que esta localidade iniciou uma história que viria culminar no atual polo gastronômico de finais de semana, que emprega 30 famílias e constitui um caso de empreendedorismo arrojado e de grande sucesso e, de modo mais interessante, o bom desempenho destas empresas contraria uma séria de posições acadêmicas sobre gestão empresarial e de forma mais direta o ideário da gestão financeira.

O turismo é, como será demonstrado ao longo deste trabalho, um fator expressivo na dinâmica sócio-econômica da presente localidade. O que impulsiona tal número de visitantes é a oferta turística que conta com o Bailão e Pesque Pague do Tio Lulú, 5 (cinco) restaurantes (Toca da Ostra, Vivere Parvo, Sítio Sambaqui, Ostra

[1] Material não publicado

Viva, Mata Atlântica, um SPA e uma Pousada, ambos compõem com o Restaurante Mata Atlântica.

Como qualquer outro equipamento ou localidade especializada em serviços, especialmente serviços turísticos, há risco de oscilações de desempenho e até mesmo mortalidade empresarial. Seja na literatura especializada ou até mesmo na imprensa são frequentes as informações, matérias e divulgação de estudos que revelam um quadro de insegurança e de baixo sucesso de novas empresas. Sob este prisma é que esta monografia iniciou seus questionamentos.

Ademais, em trabalho anterior realizado na localidade registraram-se queixas a respeito de uma suposta inviabilidade financeira dos negócios. Como típico dos municípios balneários, a localidade está bastante suscetível à sazonalidade, que amplia o cuidado com a administração das finanças, exige planejamento financeiro e uso de ferramentas eficazes para controle das operações.

Breve panorama da literatura especializada demonstra claramente duas tendências muito comuns. Primeiro a dos benefícios do ideário da gestão financeira. Nesse sentido tem-se que o planejamento financeiro permite à empresa aferir, de modo mais seguro, indicadores financeiros, pois favorece a visualização de gastos desnecessários e de baixa qualidade, a direção dos recursos, entre outros parâmetros que conduzem segundo preceitos acadêmicos a uma empresa rentável (HOJI, 2008; GITMAN, 2010; CAMARGO, 2007).

O principal objetivo de uma empresa é, para além da obtenção de lucro, a rentabilidade segundo Cerbasi e Paschoarelli (2007, p. 37). Adicionalmente os autores defendem que deve haver um retorno financeiro maior do que se aplicado em alternativa do mercado, “através das projeções, o gestor poderá ter acesso às informações sobre necessidades ou excessos de caixa, tendo a oportunidade de planejar formas de financiamento ou investimentos adequados às atividades da empresa”.

O planejamento financeiro é visto nesta tendência como um instrumento que direciona as ações de uma empresa de modo que os objetivos sejam alcançados (GITMAN,*1997*) e é primordial essa formalização do método na qual as metas vão ser alcançadas (ROSS, WESTERFIELD E JAFFE, 1995). Para Hoji (2001) o planejamento financeiro consiste em “planejar as receitas e despesas financeiras” e sem esse planejamento não há como estimar o que vai ser necessário para arcar com

os seus compromissos como, duplicatas, despesas de aluguel, juros sobre empréstimos.

Por outro lado, a literatura especializada também traz como outra tendência a caracterização de dificuldades enfrentadas por pequenas empresas. Nessa direção, Matias e Lopes (2002) revelam que nas pequenas empresas normalmente quem administra é o próprio dono ou alguém de confiança que por sua vez deve conhecer um pouco de cada área para desempenhar tarefas referentes à gestão. De modo mais próximo ao objeto estudado, o Estudo da Cadeia Produtiva do Turismo, realizado no Paraná (IPARDES, 2008), indica que 78,8% dos estabelecimentos são administrados pelos próprios proprietários, 26,7% por gerente e 8,8% um administrador.

Souza (2007, pág. 20) indica como problemas mais frequentes: vendas cíclicas, concorrência, formação de preço errada, custos fora de controle, deficiente negociação com os fornecedores e clientes, falta de capital de giro próprio, estoques mal dimensionados, maquinário obsoleto, prazos de venda e compra desajustada, elevada inadimplência de clientes, distribuição antecipada de lucros por longo período e mão de obra em desacordo com as necessidades.

Dos 12 (doze) problemas mais frequentes nas empresas citados anteriormente, 9 (nove) correspondem à ausência do planejamento financeiro, como é possível verificar na sequência:

a) Vendas cíclicas: ocorrem nos meses de menor faturamento, no litoral do Paraná é frequente devido à sazonalidade.

b) Concorrência: no preço de compras e o prazo dos fornecedores.

c) Formação de preço errada: baixa lucratividade e lucro abusivo são decorrentes da não utilização da técnica de formação de preços adequada. A falta de conhecimento sobre o tema leva a essa incompatibilidade com os custos reais.

d) Custos fora de controle: é preciso atentar para a variação dos custos.

e) Deficiente negociação com fornecedores e clientes: saber negociar preços e prazos deve intervir na idéia de quanto maior o prazo maior o custo do produto.

f) Falta de capital de giro próprio: recorrente de empréstimos a custos elevados que pode interferir negativamente a margem de lucro.

g) Estoques mal dimensionados: tanto em um nível elevado quanto abaixo.

h) Prazos de venda e de compra desajustados: alto e incompatível com o negócio.

i) Distribuição antecipada de lucros por longo período: ao retirar o capital de giro da empresa poderá surgir a necessidade de empréstimos.

Os outros 3 (três) pontos não são referentes ao planejamento financeiro em si mas à gestão financeira empresarial como um todo, uma vez que podem impactar na viabilidade financeira da empresa.

Na mesma direção, Relatório SEBRAE (2004) aponta fatores que conduzem ao fechamento de empresas. Os fatores 1° e 3° lugar são referentes às dificuldades de gestão financeira:

TABELA 1 - CAUSAS DAS DIFICULDADES E RAZÕES PARA O FECHAMENTO DAS EMPRESAS

Categorias	*Ranking*	Dificuldades/Razões
Falhas Gerenciais	1°	Falta de capital de giro
	3°	Problemas financeiros
	8°	Ponto/ Local inadequado
	9°	Falta de conhecimento gerencial
Causas econômicas conjunturais	2°	Falta de clientes
	4°	Maus pagadores
	6°	Recessão econômica no país
Logística Operacional	12°	Instalações inadequadas
	11°	Falta de mão-de-obra qualificada
Políticas públicas e arcabouço legal	5°	Falta de crédito bancário
	10°	Problemas de fiscalização
	13°	Carga tributária elevada
	7°	Outra razão

Fonte: Sebrae, 2004 *apud* Cerbasi et. al 2007, p. 18
Adaptado pela autora 2014

Outro ponto a considerar é que o conhecimento sobre a gestão financeira conta com baixo número de publicações nas revistas de turismo. Pereira *et. al.* (2013) destacam que “o turismo, mesmo inserido na área de ciências sociais, não é

muito pesquisado na seara contábil". É o que o concluiu uma pesquisa bibliométrica realizada em revistas de turismo entre os anos de 1992 e 2012, na qual os autores identificaram artigos que se relacionavam com a área contábil. Dos 2.310 artigos apenas 16 contemplavam a proposta do estudo, os enfoques eram: contabilidade gerencial, gestão de custos e finanças (PEREIRA *et. al.* 2013).

Diante de tal quadro teórico e técnico, e frente a um breve conhecimento pessoal do Cabaraquara, este trabalho se desenvolveu a partir da seguinte questão:

Como é realizada a gestão financeira nas empresas turísticas do Cabaraquara (Guaratuba- PR)?

Nessa direção, o objetivo geral assim se constituiu:

Analisar o quadro de gestão financeira das empresas turísticas do Cabaraquara (Guaratuba-PR).

São objetivos específicos:

a) Especificar os serviços e as empresas que configuram oferta turística;

b) Investigar a prática de gestão financeira;

c) Caracterizar o método utilizado para compor os demonstrativos financeiros, análise, controle e planejamento financeiro.

O método escolhido para a pesquisa é o estudo do caso, pois é utilizado nas ciências sociais quando se pretende conhecer o "como?" e o "por quê?" (YIN, 2010) ao contrário de "o que?" e "quantos?" (BENBASAT *et. al.* 1987 *apud* ARAÚJO *et. al.* 2008).

Segundo Araújo *et. al.* (2008) o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação particularmente apropriada quando o objetivo da pesquisa é compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, portanto, é uma "pesquisa intensiva e aprofundada de um determinado objeto de estudo, que se encontra extremamente bem definido e que visa compreender a singularidade e globalidade em simultâneo". (ARAÚJO *et. al.* 2008).

O objetivo do estudo de caso é apreender a dinâmica do fenômeno, do programa ou do processo (ARAÚJO *et. al.*, 2008). Yin (2010) defende que o objetivo é explorar, descrever ou explicar. Gomez, Flores & Jimenez (1996 p. 99 *apud* ARAÚJO *et. al.* 2008) entende que o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar.

Segundo Coutinho & Chaves (2002 p. 224 *apud* Araújo *et. al.* 2008) para obter dados e informações nesse determinado tipo de pesquisa é preciso recorrer a fontes

múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados, como por exemplo: observações diretas e indiretas, entrevista, questionários, narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.

Benbasat *et. al.* (1987 apud ARAÚJO *et. al.* 2008) afirma que para recolher os dados é necessário utilizar diversos meios como observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, e assim por diante.

Para conceber essa pesquisa foi escolhida a tipologia estudo de caso, na qual foram coletados dados por meio de:

a) Observações diretas e indiretas;
b) Entrevista estruturada baseada no Formulário da Oferta Turística (MINISTÉRIO DO TURISMO) para caracterização da oferta turística;
c) Entrevista semi-estruturada para compreender a realidade da gestão financeira na empresas e serviços turísticos do Cabaraquara, visto que a entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois "através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências" (ARAÚJO *et. al*. 2008, p.15).

Foi necessário primeiramente especificar os serviços e as empresas que configuram oferta turística desta localidade. Após isso investigar a prática de gestão financeira e por último caracterizar o método utilizado para compor os demonstrativos financeiros, análise, controle e planejamento financeiro.

A primeira etapa coletou dados através da aplicação de questionários aos responsáveis pelo estabelecimento. O questionário utilizado objetivava a caracterização dos serviços e empresas turísticas. Para isso fez-se uso dos formulários de oferta turística do Ministério do Turismo, específicos para os serviços de alimentação, referente à equipamentos e serviços. Este documento busca conhecer e compreender a estrutura de funcionamento das empresas, as características, o estado geral de conservação e se há facilidades para pessoas com mobilidade reduzida.

Com isso foi também levantado a estimativa de visitantes de cada estabelecimento, o número de funcionários permanentes e temporários, a capacidade de atendimento, os serviços e equipamentos oferecidos dentro de cada empresa e outras características.

Na etapa de investigação da prática financeira realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de entender o gerenciamento financeiro. Com isso surgiu

o desafio de obter dados que na maioria dos casos não eram documentados, portanto as respostas se basearam no conhecimento empírico e na percepção dos responsáveis, e no geral, correspondem a estimativas.

Além da Introdução e Considerações finais, este trabalho está estruturado em 2 (dois) capítulos. O Capítulo 2 – Marco teórico – traz a revisão da literatura dos principais pontos desdobrados a partir do tema principal, ou seja, Oferta turística e Gestão financeira. O Capítulo 3 sistematiza os resultados da pesquisa. Subdivide-se em caracterização da oferta turística e da gestão financeira das empresas do Cabaraquara.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 OFERTA TURÍSTICA E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Segundo Santana, Cerqueira & Freire (2008) oferta turística é “a quantidade de mercadorias ou serviços que entra no mercado consumidor, por um preço”, porém Teles (2009) afirma que a oferta turística é “tudo o que uma área de estudo possui e que tem alguma relação com o turismo”.

Para Rose (2002) a oferta turística compreende um conjunto de recursos naturais e culturais, que são responsáveis pelo deslocamento e pela permanência, e que a eles agregam-se os equipamentos, bens e serviços que dão consistência ao consumo, tornando-se uma oferta turística no sentido amplo.

Beni (1997, p. 161) afirma que a oferta turística pode ser “composta e constituída de inúmeros elementos tangíveis e intangíveis e não de um só produto bem determinado”.

A oferta turística pode ser dividida ou distinguida em oferta original e oferta agregada (BENI, 1997; ROSE, 2002; SANTANA et. al. 2008). Para Santana, Cerqueira e Freire (2008, p. 1) a oferta turística original compreende os atrativos constituídos por:

> [...] elementos hídricos como a neve, gelo, águas minerais e termais; todos os atrativos ligados flora; os derivados de processos geológicos como o vulcanismo, tectonismo, sedimentação ou erosão; e as atividades originárias da ação do homem, como a história, religião, cerimônias, tradições, folclore, e afins. Estes atrativos são classificados como a matéria-prima do turismo.

Entretanto a oferta agregada diz respeito a equipamentos e serviços como: transportes, alojamento, alimentação, lazer, recreação, agencias de viagens e infra-estrutura relacionadas à segurança, comunicação, limpeza, sinalização com o objetivo de dar suporte à atividade turística (BENI, 1997; ROSE, 2002; SANTANA et. al. 2008).

O Ministério do Turismo classifica a oferta em três grande grupos, atrativos turísticos, serviços e equipamentos turísticos e infraestrutura de apoio ao turismo. Informa ainda que a inventariação da oferta constitui instrumento base de informações para fins de planejamento e gestão da atividade turística.

2.1.1 Empresas Turísticas

Segundo Montejano (2001, p. 115)

> a empresa turística é aquela organização social, estruturada em níveis de comando e funções, que, investindo um capital, tem como finalidade produzir e prestar alguns serviços – viagens, hospedagem, transporte, manutenção, etc – e sua posterior comercialização e venda no mercado com a finalidade última de obter um benefício

A função administrativa da empresa turística implica em planejamento, organização e direção; motivação no sentido de estimular, fomentar, comunicar, animar para manter a máxima atividade e rendimento do fator humano; coordenação; controle.

Montejano (2001, p. 117) define as principais características das empresas turísticas que são:

a) Organização social com vários níveis de comando e responsabilidade

b) Investe capital em infra-estrutura e em moeda corrente para prestar serviços

c) Produz e presta uma série de serviços turísticos

d) Comercializa os serviços turísticos por meio de marketing e publicidade

e) Estabelece a comercialização de acordo com a oferta e demanda

f) Tem o objetivo final a obtenção de um benefício por essa comercialização

Montejano (2001, p. 117) ainda afirma que o tamanho da empresa turística varia em função de vários fatores como: volume de produção a preço de custo, volume de venda, volume de recursos próprios, número de empregados ou fator humano, cifra do ativo total líquido, benefícios brutos e por último o "*cash flow*" que são os "recursos gerados pela própria empresa e determinados pelo benefício líquido e as amortizações do exercício econômico correspondente".

As empresas turísticas podem ser classificadas em: a) Empresas de mediação e comercialização de produtos e serviços (agências e operadoras); b) Transporte; c) Hospedagem; d) Hospedagem extra hoteleiras (camping, albergue, entre outros); e) Empresas de restauração (restaurantes, bares, etc); f) Outras empresas (informações turísticas privadas, organização de eventos, empresas de

computação de reservas e vendas, empresas de diversão e entretenimento) (MONTEJANO, 2001).

Dias (2005) defende que a cadeia turística pode ser composta/ dividida em:

a) empresas líderes: meios de hospedagens, agências de viagem, operadoras, empresas de alimentação, empresas de entretenimento, empresas vendedoras de artesanato, centros comerciais e galeria de arte

b) provedores de serviço: transportadoras, informações turísticas, locadoras de veículos, atendimento a veículos/oficina), centro de convenções, parque de exposições, auditórios, fornecedores de alimentação, construção civil, artesãos, sistemas de comunicação, serviço de energia elétrica

c) infra-estrutura de apoio: escolas de turismo, infraestrutura física (estradas, aeroportos, terminais rodoviários, outros), instituições governamentais, sistema de segurança, sistema de seguros, casas de câmbio e bancos, equipamento médico hospitalar, entre outros

2.1.2 Caracterização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

Segundo Queiroz (2002 apud LACERDA, 2003) a importância das micro, pequenas e médias empresas “é longa e aponta o seu incentivo como solução para o desenvolvimento do país, diminuição da pobreza, da marginalidade, desigualdades sociais e da concentração de renda”.

Barros (1978 apud LACERDA, 2003) revela fatores que a pequena empresa contribui para o país como: contribui para geração do produto nacional; absorve grande contingente de mão-de-obra; atua no comércio exterior; complementa os grandes empreendimentos.

Segundo dados da RAIS (2001 apud LACERDA, 2003) existem no Brasil cerca de 5,6 milhões de empresas das quais 99% são micro e pequenas empresas, sendo que as empresas do setor de serviços são as que mais geram emprego, cerca de 56% em comparação com a indústria 28% e comércio 16% (Ministério do Trabalho e Emprego 2001). Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação hoje esse número chegou a 16.944.401 empresas no Brasil.

Palermo (2002) afirma que:

> Microempresa é um conceito criado pela Lei n° 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n° 9.841, de 5.10.99, que estabelece normas também para empresa de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

Cada órgão e/ou instituição estabelece um critério para caracterizar a micro e a pequena empresa conforme Brasil & Fleuriet (1979, apud LACERDA, 2003, p.5) afirma: "não existe um padrão universal que classifique as empresas como Micro, Pequena ou Média. Cada órgão, Estado ou País, tem sua própria definição de MPEs pois utilizam os critérios que melhor lhe conduzem a seus objetivos" (QUADRO 1).

Órgão/ Instituição	**Critério**	**Microempresa**	**Pequeno porte**
Estatuto de Micro e Pequena empresa Lei n°9.841/99 e Decreto n°5.028/2004	1) Através da receita bruta e/ou 2) Pessoas ocupadas nas empresas (n° de funcionários)	- Receita bruta anual até R$433.755,14 - Até 9 pessoas ocupadas (comércio e serviço)	- Receita bruta anual superior R$433.755,14 e inferior a R$ 2,4 milhões - 10 a 49 pessoas ocupadas (comércio e serviço)
BNDES	1) Receita bruta	- Receita bruta anual de até R$1,2 milhões	- Receita bruta anual de no mínimo R$1,2 milhões e R$10,5 ilhões
SEBRAE	1) N° de funcionários	9	10 a 49
IBGE	1)N° de funcionários	9	10 a 49
MERCOSUL	1) N° de empregados 2) Faturamento anual	- 1 a 5 - US$200 mil	- 6 a 30 - US$ 1,5milhões

QUADRO 1: CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS NO BRASIL
FONTE: Lacerda 2003
Nota: Adaptado pela autora 2014

2.1.3 Atividades Empresariais

As atividades empresariais podem ser caracterizadas e divididas em três grupos: operações, investimentos e financiamentos (HOJI, 2008; LONGNECKER *et al*, 2007 p.177).

As atividades de operações ou operacionais são essencialmente a "compra e venda de mercadorias, compra de matérias-primas e sua transformação, venda de produtos, prestação de serviço, armazenagem e distribuição" (HOJI, 2008, p. 5), porém atividades que auxiliam essas como, planejamento, controle, publicidade

também podem ser consideradas operacionais. O objetivo é trazer retorno financeiro através dessas atividades operacionais.

As atividades de investimento correspondem à aplicação de recursos tanto temporário quanto permanente. O objetivo é dar suporte às atividades operacionais. Um exemplo disso é a compra de equipamentos em um restaurante, onde esse determinado maquinário dá suporte a realização de um prato e consequentemente à venda.

As atividades de financiamentos estão relacionadas com os "efeitos das decisões sobre a forma de financiamento das atividades de operações e de investimento" (HOJI, 2008, p.5), exemplo disso é a captação de empréstimo ou até mesmo a integralização de capital da empresa.

Para Longenecker *et. al.* (2007, p; 178) essas atividades incluem pagamento de dividendos e custos de juros, empréstimo de dinheiro ou até mesmo pagamento das dívidas, emitir ou recomprar ações e assim por diante.

Entretanto para Gitman (2010, p. 11) as principais atividades financeiras são as tomadas de decisões de investimento e financiamento, além da constante análise e planejamento que devem ser feitos.

No que diz respeito às tomadas de decisões financeiras Cerbasi e Paschoarelli (2007, p. 45) afirmam que envolvem tipicamente as decisões de investimento, financiamento e distribuição dos resultados.

2.1.4 Função do Administrador

Em uma empresa onde as funções são subdivididas o administrador não é o responsável pelas atividades operacionais, porém ele pode contribuir decisivamente na forma de conduzir essas atividades devido à visão ampla que ele tem sobre todas as atividades da empresa.

Em grandes corporações a influência do administrador (executivo-chefe) tende a ser menor devido as várias camadas gerenciais que existem antes de chegar ao funcionário operacional, porém, em empresas pequenas os funcionários estão sob o comando direto do gerente e isso facilita "a compreensão da visão do líder, bem como sua postura em relação à integridade, aos serviços de atendimento ao cliente e outras questões relevantes" (LONGENECKER et. al., 2007, p. 328).

Chiavenato (2007, p. 68) pondera que o administrador precisa reunir e desenvolver certas competências fundamentais como: conhecimento, habilidades, julgamento e atitude (FIGURA 2). Entretanto essas competências estão apoiadas nas habilidades necessárias de um administrador que são:

a) Habilidades técnicas que diz respeito à realização das tarefas com conhecimento e experiência profissional através de métodos, técnicas e equipamentos;
b) Habilidades humanas “isso envolve liderança, comunicação, motivação, construção de talentos e de equipes”, utilizando o capital humano para atingir resultados;
c) Habilidades conceituais: é a capacidade de lidar com conceitos e ideias, desenvolvendo filosofias, valores e princípios de ação.

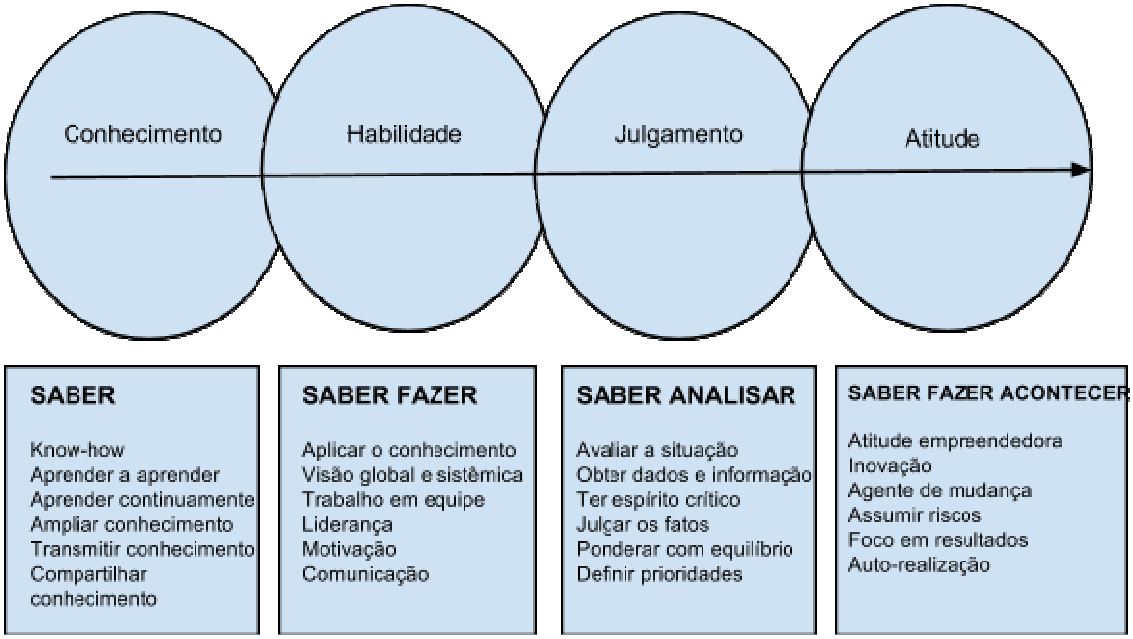

FIGURA 1 - AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO ADMINISTRADOR
FONTE: Chiavenato (2007, P. 69)

Chiavenato (2007, p 71) considera que além das competências e habilidades necessárias, o administrador é incumbido de realizar diversas atividades como:

a. Cuidar da empresa: em grandes corporações isso é atribuído à uma determinada área de competência, porém em pequenas empresas é atribuído em todas os setores

b. Cuidar dos processos: monitorar a sequência das atividades operacionais
c. Utilizar a tecnologia: “a mais utilizada é a tecnologia da informação (TI)”, para planejar, organizar, dirigir e controlar
d. Lidar com pessoas: dirigir, comunicar, liderar, motivar, orientar e impulsionar
e. Servir os clientes: o cliente é o determinante do sucesso e do fracasso, portanto, a empresa deve lidar com os interesses e satisfações dos clientes
f. Focar em objetivos: todas as atividades das empresas devem estar orientadas nos objetivos e metas, para que quando alcançados sirva de indicador do desempenho empresarial
g. Formular estratégias e planos: para alcançar os objetivos é preciso usar a estratégia de planejamento e “adequar os meios para chegar aos objetivos com o máximo de racionalidade, eficiência e eficácia”
h. Entregar resultados: “resultados concreto seja na forma de lucro, inovação em produtos e serviços, excelência, qualidade, produtividade, satisfação do cliente, aumento na participação no mercado e coisas assim”

O gestor ou empreendedor de uma empresa “deve, necessariamente, possuir um conjunto de conhecimentos sobre contabilidade, que são ferramentas universais e padronizadas de gestão para empresas de qualquer porte” (CERBASI e PASCHOARELLI, 2007, p. 61).

As funções do gestor financeiro, segundo Hoji (2008), são basicamente: (1) análise, planejamento e controle financeiro: consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa através de relatórios financeiros; (2) tomadas de decisões de investimentos: decisões que estão relacionadas à destinação dos recursos financeiros para aplicação, considerando o risco e o retorno do capital investido; (3) tomadas de decisões de financiamentos: decisões acerca da captação de recursos para os financiamentos.

A área de finanças dentro de uma empresa pode ser dividida em gerência financeira e controladoria (FIGURA 3). O tesoureiro ou gerente financeiro fica responsável pelo planejamento, controle e movimentação dos recursos financeiros e o *controller* pelo planejamento, controle e análise das operações e investimentos. (HOJI, 2008, p. 8). Entretanto Matias e Lopes (2002) ressaltam que é comum que nas

pequenas empresas a pessoa responsável pela administração seja o próprio dono, e isso faz com que ele tenha atuação em todas as áreas, inclusive financeira na parte de tesouraria e controladoria.

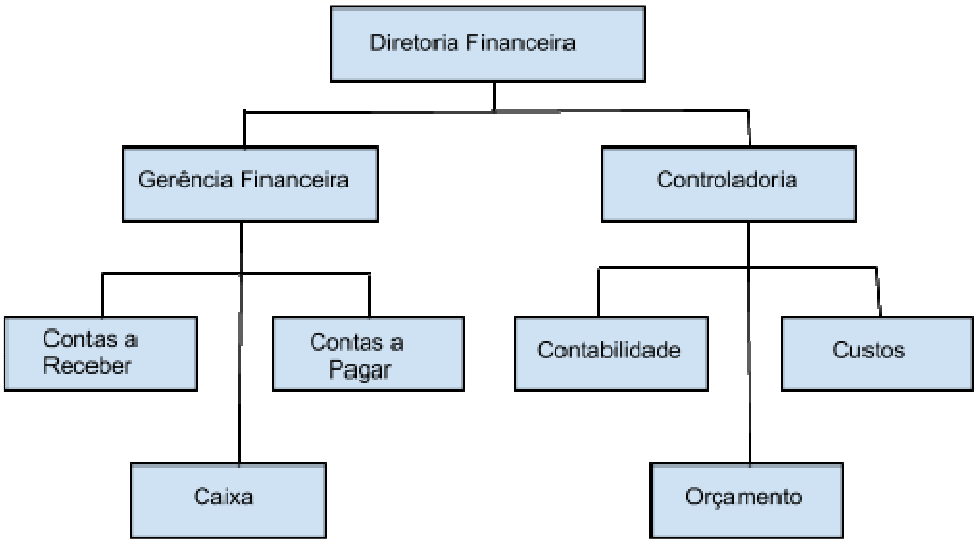

FIGURA 2 - ESTRUTURA DO ORGANOGRAMA FINANCEIRO
FONTE: Sá (2010 *apud* SANTOS)
Notas: Adaptado pela autora, 2014

Gitman (2010, p. 9) alerta que o gestor financeiro precisa ter um conhecimento prévio em economia, pois a área de finanças está associada a este campo do saber. É necessário conhecer e saber fazer uso de algumas teorias econômicas para que isso sirva de diretriz para operações eficientes. Outra recomendação de Gitman (2010, p. 9) diz respeito à necessidade de saber fazer uma leitura do cenário econômico em que a empresa encontra-se situado e fazer algumas análises como: oferta, demanda, estratégias de maximização de lucros e a teoria de preços.

Um dos maiores desafios das micro e pequenas empresas por parte do proprietário-gerente é reunir habilidades, competência e técnica para desempenhar atividades gerenciais que vão do marketing à área de finanças. Sabendo que todas as áreas se relacionam com o setor financeiro é necessário desenvolver competência técnica na área de finanças a fim de saber fazer uma análise da situação financeira da empresa e tomar decisões a partir dessa leitura (GITMAN, 2010, p. 11).

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

Finanças é um termo que pode ser definido como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro” (GITMAN, 2010, p.3). A administração financeira, por sua vez, relaciona-se com o conjunto de atribuições dos administradores financeiros nas empresas. Como a maioria das decisões empresariais são medidas em termos financeiros, o administrador financeiro representa então um papel central nas operações da empresa (GITMAN, 2010, p. 7).

Segundo Hoji (2008), o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor no mercado e o que se espera dela é que o investimento produza um retorno compatível com o risco assumido, ou seja, não basta existir o lucro, é preciso que a empresa seja rentável.

Para Chiavenato (2007, p. 27) o objetivo final da empresa é atender a uma necessidade do mercado com a produção de bens ou serviços, porém o objetivo imediato é o lucro. Entretanto as empresas assumem riscos, e esses envolvem “tempo, dinheiro, recursos e esforços”.

Segundo Camargo (2007, p. 17) o objetivo da administração financeira é:

> Garantir maior rentabilidade sobre o capital dos proprietários de uma empresa, sem, no entanto, descuidar-se de suas obrigações para com terceiros, como pagamentos de salários, pagamento de fornecedores, empréstimos e outras contas. A fim de adequar-se a esses quesitos, o gestor dessa área tem responsabilidade de analisar suas decisões de investimentos, os financiamentos e o modo como distribui os lucros sob a perspectiva da rentabilidade e da liquidez, garantindo a melhor combinação entre lucro e cumprimento das obrigações.

Souza (2007, p. 11) afirma que o objetivo do gerenciamento financeiro é

a. Necessidades: capital disponível para combater a liquidez
b. Organizar: acompanhamento, organização e controle dos serviços financeiros
c. Equilíbrio: receita deve superar a despesa
d. Lucratividade: deve haver ferramentas para o acompanhamento do lucro
e. Surpresas: evitar ou saber lidar com fatores novos como queda de produtividade, conserto de equipamento, licença-maternidade de um integrante da equipe, entre outros.

f. Prever: necessidades financeiras futuras que arcarão com as despesas das “surpresas”
g. Planejar: com base em uma meta traçar uma estratégia para alcançá-la
h. Atender: as necessidades de caixa
i. Avaliar: a necessidade de capital de giro
j. Analisar a rentabilidade
k. Otimizar: saber otimizar os recursos
l. Saúde: a saúde da empresa deve ser diagnosticada sempre com antecedência
m. Tomar decisões seguras

A gestão financeira está relacionada com o controle de gastos e faturamentos de uma organização, envolve um conhecimento prévio sobre economia, cálculo, estatística e demais ferramentas envolvidas na manutenção da rentabilidade da empresa. Os gestores de uma empresa, independente do cargo que ocupem interagem com o setor financeiro, pois precisam justificar as tomadas de decisões acerca das operações dentro da empresa.

A gestão financeira pode ser definida também como a gestão dos fluxos monetários que surge a partir da comercialização do produto ou serviço da empresa, esse fluxo envolve a entrada e saída do dinheiro. O objetivo da gestão financeira é encontrar um equilíbrio entre a rentabilidade (retorno financeiro) e a liquidez (capacidade de honrar seus compromissos nos prazos contratados), ou seja, é necessário o equilíbrio entre gerar lucros e manter capital disponível em caixa.

Longenecker et. al. (2007, p. 416) sugere que um sistema financeiro para pequenas empresas deve ter os seguintes objetivos:

a. Fornecer com precisão a demonstração de resultados
b. Permitir uma rápida comparação dos dados atuais com o de anos anteriores
c. Disponibilizar demonstrativos financeiros
d. Facilitar o arquivamento de relatórios e devoluções de imposto
e. Revelar fraudes de empregados, roubo, perdas e erros na manutenção de registro

2.2.1 Planejamento financeiro

Sabendo que a principal preocupação do gestor financeiro é a liquidez e a rentabilidade é preciso que se faça uso do planejamento uma vez que esse ajuda a "equilibrar esses dois objetivos" (CAMARGO, 2007).

É primordial que haja um planejamento financeiro na empresa a fim de antecipar informações como oportunidades, ameaças, mudanças no mercado financeiro e econômico e a partir disso tomar decisões quanto à elaboração de um plano empresarial para o empreendimento. (BARBOSA 2010, p.42), ou seja, antecipar "possíveis acontecimentos e se preparar melhor para enfrentá-los" (CAMARGO, 2007, p.18).

Hoji (2008, p. 415) afirma que somente com um sistema de planejamento adequadamente estruturado é que os objetivos fixados poderão ser atingidos. Segundo Longenecker (2007, p. 334) a recompensa pelo planejamento que a empresa efetua se dá através de três formas

> Primeiro, o processo intelectual de analisar questões com as quais a empresa se confronta e de desenvolver um plano para lidar de maneira eficaz com elas pode melhorar a produtividade. Segundo, o planejamento fornece foco para a empresa: as decisões gerenciais ao longo do ano podem ser orientadas pelo planejamento anual, e os funcionários têm condições de trabalhar com coerência em direção a um objetivo comum. Terceiro, as evidências de que a empresa faz um planejamento aumentam a credibilidade dela perante bancos, fornecedores e outros indivíduos externos.

Conforme ilustra a Figura 4, o planejamento financeiro pode ser feito em três níveis: estratégico, tático e operacional (CHIAVENATO, 2010; HOJI 2008; BARBOSA, 2010).

Para Barbosa (2010, p. 43) planejamento estratégico abrange toda a empresa e é "através da análise de índices globais e macroeconômicos, determinar-se-á o plano a longo prazo". O planejamento tático diz respeito às metas que um determinado setor deve cumprir para cumprir o que o planejamento estratégico propõe. O planejamento operacional por sua vez consiste na "formulação das atividades operacionais a ser executadas pelos funcionários da organização".

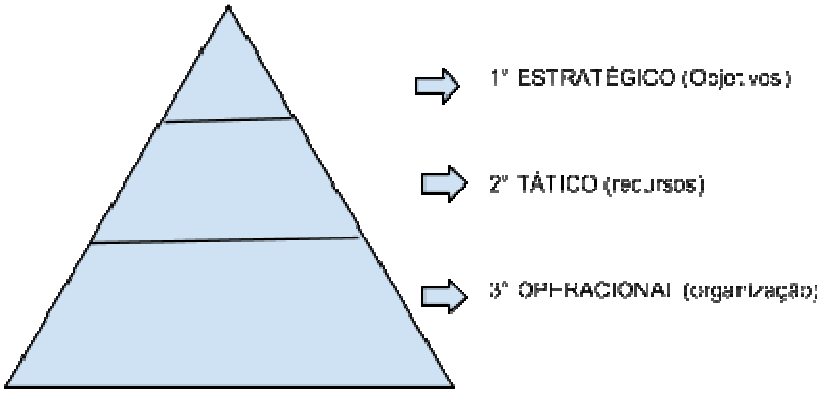

FIGURA 3 - NÍVEIS DE PLANEJAMENTO
FONTE: Zdanowicz (2003*, apud* BARBOSA2010)

Segundo Hoji (2010) as atividades que envolvem o planejamento financeiro são: elaboração da projeção de fluxo de caixa; análise da estrutura de capital e após isso propor alternativas de financiamento; Estabelecer política de aplicação financeira; Estabelecer política de financiamento de capital de giro.

2.2.1.1 Planejamento Financeiro a Longo Prazo (estratégico)

O planejamento como ferramenta de estratégia empresarial é utilizada para avaliar e determinar os objetivos e metas da empresa e envolve a tomada de decisões. (LOBATO et. al. 2006). Nesse sentido, Chiavenato (2007) afirma que o objetivo do plano estratégico é alcançar as metas/objetivos da empresa e isso exige a determinação de sua futura postura, onde se leva em conta os seus produtos, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação, seus empregados e instituições externas.

> O conceito de estratégia, a princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular (LOBATO et. al. 2006, p. 15).

Segundo Gluck, Kaufmann e Walleck (1980 apud LOBATO *et. al*. 2006) a evolução do pensamento estratégico empresarial efetuou-se através de cinco fases: escola do planejamento financeiro, escola do planejamento a longo prazo, escola do planejamento estratégico, escola da administração estratégica e escola da gestão estratégica.

A escola do planejamento financeiro era basicamente controle financeiro e atuava de maneira mecanicamente programada. Em seguida surgiu o planejamento a longo prazo, voltado para a projeção do futuro levando em conta a curva de experiência, conceito desenvolvido pelo *Boston Consulting Group* (análise BCG) que "prevê uma diminuição progressiva dos custos de um produto à medida que se aumenta a produção" (LOBATO et. al. 2006, p. 18).

Na escola de planejamento estratégico passou-se a utilizar a análise Swot, desenvolvida em Harvard essa técnica servia para avaliar o ambiente interno e externo e era enfatizada a importância tanto da eficiência quanto da eficácia. Após isso veio a escola da administração estratégia deu ênfase aos cálculos analíticos e valorizou a pesquisa e por último veio a escola da gestão estratégica onde "além de planejar estrategicamente era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar"(LOBATO, 2006, p. 25).

Para Gitman (2010, p. 106) os planos financeiros de longo prazo "esquematizam as ações financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas ações em períodos que variam de dois a dez anos". Entretanto Longenecker *et. al*, (2007, p.334) afirma que planejamento de longo prazo ou plano estratégico serve para coordenar recursos de uma empresa, afim de aumentar seu desempenho e "é essencial para garantir que as mudanças no ambiente empresarial possam ser administradas à medida que ocorrem".

O planejamento estratégico contribui para decisões sobre caminhos para enfrentar situações desafiadoras nas pequenas empresas, porém só terão êxito se fizerem isso se desenvolverem os pontos fortes para conseguirem competir com as empresas maiores (LONGENECKER et. al. 2007, p. 66).

Segundo Hoji (2010, p. 416) esse tipo de planejamento procura antecipar fatores exógenos e internos à empresa como, por exemplo, um lançamento de um novo produto, ou atuação em uma determinada linha diferente da que atuava.

2.2.1.2 Planejamento Financeiro a Curto Prazo (Operacional)

Chiavenato (2007, p. 177) afirma que planejamento operacional se preocupa basicamente em "o que fazer" e "como fazer" no modo em que as tarefas são executadas no dia-a-dia no nível operacional.

Gitman (2010, p. 107) ressalta que os planos financeiros a curto prazo “especificam ações financeiras de curto prazo e o impacto previsto” e ainda destaca que esses planos podem cobrir um período de até dois anos. Entretanto Longenecker et. al. (2010, p. 334) considera que os planos financeiros a curto prazo dizem respeito à ações dentro de um período de até um ano. Em contrapartida Hoji (2010) afirma que esse planejamento varia de seis meses a três anos.

Segundo Hoji (2010, p. 417) e Chiavenato (2007, p. 177) o planejamento operacional serve para maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período.

O processo de planejamento financeiro a curto prazo, segundo Gitman (2010), se efetiva da seguinte maneira:

> [...] começa com a projeção de vendas. Partindo dela, as empresas desenvolvem planos de produção que levam em conta os prazos de espera (preparação) e incluem estimativas das matérias-primas necessárias. Usando os planos de produção, a empresa pode estimar as despesas diretas de folha de pagamento, o desembolso com custo fixo das fábricas e as despesas operacionais” (GITMAN, 2010, p. 107).

Conforme Longenecker *et. al.* (2007, p. 334) o planejamento de curto prazo é um plano de ação destinado a lidar com a produção, e uma parte importante disso é o orçamento em virtude dele expressar os planos futuros em termos financeiros.

O sistema orçamentário é um instrumento tanto de controle quanto de planejamento. “É um modelo de mensuração que avalia e demonstra, por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa” e isso envolve as políticas de compras, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia (HOJI, 2010, p. 417).

2.2.1.3 Fluxo de caixa

Segundo Souza (2007, p. 40) o “fluxo de caixa reúne as informações que permitem o equilíbrio entre as entradas e as saídas de recursos, tratando basicamente do gerenciamento das contas a pagar e das contas a receber” e um terceiro ponto que Souza (2007) ressalta ainda é o estoque (disponibilidades).

Camargo (2007, p.65) afirma que esse equilíbrio deve ser uma das principais preocupações dos gestores, principalmente em pequenas empresas, pois, mediante

alguma falha não teria reservas significativas para cobrir e é através desse planejamento de caixa que é possível identificar possíveis sobras ou faltas de recursos.

Nesse sentido Dahmer e Casturino (2009, p.3) concluem que “se o fluxo de caixa é uma ferramenta de controle financeiro que visa diminuir os riscos de gestão, então a microempresa que utiliza essa ferramenta apresenta maior controle na necessidade ou sobra de recursos.”

O fluxo de caixa envolve “o dinheiro que flui do consumidor para a empresa quando o consumidor paga pelos produtos e serviços e flui da empresa para outros negócios quando efetua pagamentos” (LONGENECKER (2007, p. 402).

Portanto o fluxo de caixa é um esquema que representa basicamente as entradas e saídas de caixa com o objetivo de manter um saldo mínimo de recursos para ser utilizado imediatamente quando ocorrer uma necessidade extra de pagamentos de eventos não previstos (HOJI, 2008, p. 76).

Drucker (1992) afirma que uma empresa pode operar por anos sem lucros se houver um fluxo de caixa adequado, porém o contrário disso não funcionaria pois a liquidez costuma ser mais prejudicial.

Segundo Longenecker (2007, p. 413) “a grande incerteza do fluxo de caixa de um pequeno negócio faz que o planejamento de longo prazo seja pouco atrativo e até mesmo uma perda de tempo” e para esses empresários calcular o fluxo de caixa pela vida inteira de um projeto é visto como um esforço fútil.

O controle do fluxo de caixa pode ser feito diário, mensal ou anual, entretanto em alguns casos como o de um restaurante, o operador de caixa só recebe as vendas, ele não faz pagamentos, portanto não há saídas e não entra no conceito de fluxo de caixa. Quem faz a movimentação efetiva nesse caso é o tesoureiro que confere o valor das vendas e passa esses dados para o controle do fluxo de caixa geral da empresa na qual descreve entradas e saídas.

Segundo Hoji (2008, p. 160) além do controle do fluxo de caixa operacional, há também a projeção de caixa que está sob o enfoque de orçamento de caixa. O objetivo do orçamento de caixa é anteceder a situação financeira futura da empresa, pois, “o conhecimento antecipado das necessidades e sobras de caixa no curto, médio e longo prazos possibilita aos administradores financeiros tomar decisões que otimizem os resultados”.

Portanto o fluxo de caixa é imprescindível em qualquer empresa, independente do seu tamanho, pois através desse mecanismo podemos fazer uma previsão dos recursos extras que vamos necessitar para solver nossos compromissos (SOUZA, 2007, p. 39).

2.2.2 Controle

Longenecker *et. al.* (2007, p. 333) destaca que as pequenas empresas sempre planejam menos do que deveriam e essas poderiam obter mais lucro se ampliassem o planejamento e planejassem de modo mais sistemático. Todavia mesmo com um bom planejamento há empresas que não funcionam perfeitamente. Portanto é necessário que haja um controle a fim de monitorar as operações e saber se as atividades estão sendo realizadas conforme planejado.

Hoji (2008) considera que é primordial que haja precisão. Os controles não servem apenas para evitar ocorrências de irregularidades, mas também para demonstrar relatórios gerenciais que serão instrumentos utilizados para tomada de decisão. Independente do modelo adotado - sistemas informatizados, planilhas, documentos manuais.

> A função do controle está relacionada com outras funções do processo administrativo: planejamento, organização, e direção repercutem nas atividades de controle da ação empresarial. Muitas vezes torna-se necessário modificar o planejamento, a organização ou a direção para que os sistemas de controle possam ser mais eficientes e eficazes (CHIAVENATO, 2007, p.332).

Alguns exemplos de controle financeiro interno, segundo Hoji (2008, p. 138):

a. Fluxo de caixa
b. Disponibilidades
c. Aplicações financeiras
d. Empréstimos e financiamentos
e. Riscos financeiros (hedge)
f. Contas a receber
g. Contas a pagar
h. Talões de cheque
i. Cheques de clientes devolvidos
j. Tarifas bancárias

k. Fundos fixos de caixa
l. Títulos enviados para empresas de cobrança

Segundo Chiavenato (2007, p. 331) existem três tipo de controle: controle estratégico, controle tático e controle operacional. O controle estratégico refere-se à demonstrativos de lucros e perdas, análise do retorno de investimento e balanço contábil. O controle tático envolve o controle orçamentário, o chamado orçamento-programa e a contabilidade de custos. E por fim o controle operacional diz respeito ao custo-padrão e o controle de estoque.

Para Longenecker *et. al.* (2007, p. 417) os principais controles internos são: contas a receber, contas a pagar, estoque, folha de pagamento, caixa e registros contábeis. Para Hoji (2008, p. 111) os principais controles patrimoniais operacionais que exercem forte impacto no caixa são: contas a receber (clientes), estoques e contas a pagar (fornecedores).

Contas a receber correspondem a vendas a prazo que são feitas a partir da concessão de crédito. Do mesmo modo com que pode gerar inadimplência, as contas a prazo alavancam as vendas, trazendo giro no estoque e consequentemente lucro. (HOJI, 2010, p. 126).

Longenecker *et. al*. (2007, p. 405) sustenta que “o fator mais importante do gerenciamento de dinheiro na empresa é sua habilidade de receber contas a receber”, pois, gera impacto diretamente no fluxo de caixa.

No entanto para que se tenha sucesso nas vendas a prazo nas empresas prestadoras de serviço e varejo, é preciso que se contratem operadoras de cartões de créditos ou se feita através de crediário é necessário que seja analisado criteriosamente os dados cadastrais do cliente (HOJI, 2008).

Longenecker *et. al.*(2007, p. 281) destaca ainda que deve ser utilizado os 5 Cs tradicionais do crédito: Caráter; Capital (ativo disponível); Capacidade (saber utilizar o capital de maneira sábia; Condições (economia e outros fatores externos como saúde e fatores ambientais); e Caução (utilizado no meio imobiliário). No setor de serviços a maioria das pequenas empresas trabalha com a opção de cartão de crédito bancário (Visa e Master Card) onde é pago de 2% a 5% para que banco se responsabilize pelo pagamento e cartões de crédito de entretenimento (*american express* e cartões refeições em geral), através do pagamento de uma anuidade.

A gestão de estoque é extremamente relevante em pequenas empresas, pois representa um importante investimento financeiro e quanto maior o estoque, maior é a necessidade desse controle que pode representar o fracasso ou o sucesso do empreendimento (LONGENECKER et. al., 2007, p. 376).

Em empresas comerciais o estoque são as mercadorias para revenda, nas empresas prestadoras de serviços o estoque representa materiais de consumo e de almoxarifado, porém na indústria o estoque envolve: matéria-prima, produto em elaboração, materiais de consumo, materiais de embalagem e produtos acabados (HOJI, 2010, p. 121).

Segundo Longenecker et. al. (2007, p. 377) o objetivo da gestão de estoque é "ter os bens certos, na quantidade, hora e lugar certos". O ideal é que o nível de estoque seja sempre baixo para que o dinheiro da empresa não esteja investido sem necessidade em recursos excessivos. Porém para que as atividades operacionais possam ser desempenhadas adequadamente o estoque tem que proporcionar um fácil e rápido atendimento, portanto é necessário que haja um estoque de segurança sem ser excessivo.

Para Gitman (2010, p. 553) há várias técnicas de gestão do estoque:

a) Sistema ABC: quando os bens são classificados em três grupos, A, B e C em ordem decrescente de importância, nível de monitoramento e valor monetário investido.

b) Método das duas gavetas: sofisticação baixa de monitoramento que acontece através da emissão de pedidos quando uma das duas gavetas fica vazia.

c) Modelo de lote econômico (EOQ - *economic order quantity*): determina um número de pedido minimizando a soma dos custos com os custos de carregamento.

d) Sistema *Just-in-time* (JIT): consegue diminuir o investimento em estocagem devido à chegada das matérias-primas exatamente no momento em que serão utilizadas.

e) Sistemas computadorizados: podem fornecer informações em tempo real da quantidade de estoque que se tem, em que ponto do transporte se encontra e integra sistemas da área de compras, finanças, logística e operacional como por exemplo: sistema de planejamento de necessidades de materiais (MRP - *materials requirement planning*); planejamento de

recursos de produção II (MRP II - *manufacturing resource planning* II); *enterprise resource planning* (ERP).

Em contrapartida Longeneker et. al. (2008, p. 377) considera que o modelo de lote econômico pode muitas vezes não ter precisão e o sistema just-in-time tem grande chance de fracassar, pois embora os pequenos empreendimentos possam se beneficiar desse uso é necessária cooperação estreita dos fornecedores. Entretanto na maioria dos pequenos empreendimentos os registros de estoques são computadorizados devido à importância que elas dão em métodos simplificados.

Longenecker *et. al.* (2007, p. 173) estabelece que contas a pagar representa um crédito concedidos pelos fornecedores à empresa na qual gira em torno de um prazo de 30 ou 60 dias geralmente para fazer o pagamento. Esse crédito concedido pelos fornecedores pode ser chamado também de crédito comercial (ou mercantil), que por sua vez “é a fonte de fundos a curto prazo mais utilizada pelas pequenas empresas” (LONGENECKER et. al., 2007, p. 207).

Gitman (2010, p. 583) afirma que administração de contas a pagar se dá através do “prazo transcorrido entre a compra de matérias-primas e a efetivação do pagamento ao fornecedor”, no entanto é preciso estender o prazo de pagamento ao máximo, pois isso permite que o comprador use o máximo do empréstimo sem juros concedido pelo fornecedor.

Portanto contas a pagar são despesas que podem envolver tanto o pagamento de fornecedores quanto os custos fixos e variáveis, como por exemplo: impostos, encargos financeiros, dividendos, mão-de-obra, *pró labore,* etc. Quase sempre os controles empresariais giram em torno do caráter financeiro e esses controles financeiros são os indicadores mais importantes da empresa. (CHIAVENATO, 2007)

2.2.3 Demonstrativos financeiros

Segundo Camargo (2007) os demonstrativos financeiros servem de base para uma análise da situação econômico-financeira da empresa, o objetivo é conhecer as fontes de recursos e aplicação para que esses dados auxiliem o gestor a planejar as atividades empresariais.

Os principais demonstrativos financeiros segundo Hoji (2008, p. 259) e Gitman (2010, p. 46) são:

a) Balanço Patrimonial: é uma descrição resumida da posição financeira da empresa levando em conta os ativos, os passivos e o patrimônio líquido
b) Demonstração de resultado do exercício: oferece uma visão geral sobre os resultados das operações da empresa
c) Demonstração das mutações do patrimônio líquido: todas as transações patrimoniais no decorrer de um ano
d) Demonstração das origens e aplicações de recursos ou demonstração de fluxo de caixa: “fornece uma síntese dos fluxos operacionais, de investimento e de financiamento de uma empresa e os concilia com as variações dos saldos e aplicações financeiras no período” (GITMAN, 2010, p. 46).

Para Gitman (2010), Cerbasi et. al. (2007) e Camargo (2007) para avaliar o desempenho da empresa é necessário não somente conhecer a situação econômico-financeira da empresa, mas conhecer os índices detalhadamente. Esses índices auxiliam o gestor a monitorar o desempenho através desses dados com o objetivo de “quantificar o sucesso ou o insucesso dos investimentos feitos” (CERBASI et. al. 2007, p. 173).

a) Índice de Liquidez: capacidade de pagamento em dia da empresa
b) Índice de Atividade: melhor utilização do capital de giro
c) Índice de Endividamento: grau de comprometimento a terceiros
d) Índice de Rentabilidade: a eficiência de retorno do capital investido
e) Índice de Valor de Mercado: “esses índices fornecem informações sobre como os analistas do mercado avaliam o desempenho da empresa em termos de risco e retorno”

Para Barbosa (2010, p. 40) um dos problemas das micro e pequenas empresas do Brasil é que “muitas vezes, elas desconhecem sua própria capacidade financeira, ou suas disponibilidades, ou pior, não sabem como lidar com o caixa e até mesmo com seus estoques, o que pode levá-las a negligenciar informações importantes”. Pela ausência de preparo técnico os responsáveis pela empresa não entendem porque não estão indo bem, não sabem por que não estão conseguindo pagar suas contas em dia e porque não são rentáveis.

É necessário, portanto, que essas pequenas e médias empresas façam uso desses demonstrativos que estejam constantemente passando por análise para monitorar os indicadores de desempenho.

2.2.4 Análise das demonstrações financeiras

Segundo Camargo (2007, p. 43) para que consigamos planejar adequadamente as entradas e as saídas de caixa

> É preciso que saibamos qual a situação financeira atual da empresa. Essa análise, baseada na interpretação dos demonstrativos financeiros (análise vertical, análise horizontal e análise por meio de índices econômicos-financeiros), permite que colhamos diversas informações sobre a saúde da organização e fornece o diagnóstico necessário da realidade empresarial que embasará um planejamento coerente com esses quesitos.

Barbosa (2010, p. 39) afirma que "o uso de demonstrativos na análise financeira das pequenas empresas estabelece informações sólidas e de relevante importância para a sobrevivência de tais empresas", pois através dessas informações é que se faz o planejamento financeiro da empresa e esses dados servirão de base para as decisões que deverão ser tomadas determinando o sucesso ou o seu fracasso.

Segundo Hoji (2008) há três principais maneiras de se fazer análise da situação financeira da empresa:

a) Análise de balanços: analisa o balanço patrimonial e da demonstração de resultado de exercício com o objetivo de entender qual a tendência do plano financeiro da empresa.

b) Análise Vertical e Horizontal: a vertical "facilita a avaliação da estrutura ao Ativo e do Passivo" (HOJI, 2008, p. 281); e a análise horizontal "tem a finalidade de evidenciar a evolução dos itens das demonstrações contábeis, por períodos" (HOJI, 2008, p. 281)

c) Análise por meio de índices ou "análise por quocientes" (ÁVILA 2012, p. 210):

Em relação ao item (c), tal análise auxilia a extrair conclusões acerca da situação financeira da empresa, conforme auxilia e demonstra o Quadro 2:

Índices	Fórmulas	Objetivo
Liquidez geral	LG = (AC + RLP)/(PC+ELP)	Indicar a capacidade de pagamento das dívidas a longo prazo
Prazo médio de pagamento	PMP = FOR/CMV) x 360	Conhecer o tempo médio que a empresa leva para pagar os fornecedores
Grau de endividamento total	GET = (PC+ELP)/AT	Saber o valor da dívida total a curto e londo prazo
Composição de endividamento	CE = PC/(PC+ELP)	Indicar o valor da dívida que vai vencer a curto prazo
Margem líquida	ML = LL/RL	Indicar o lucro líquido
Rentabilidade dos capitais próprios	RCP = LL/PL	Indicar quanto rende o capital investido

QUADRO 2 - ÍNDICES E SEUS SIGNIFICADOS
FONTE: Hoji 2008, adaptado pela autora 2014
NOTAS: LG = liquidez geral; AC = Ativo circulante; PC = Passivo circulante; RLP = realizável a londo prazo; ELP = exigível a longo prazo; CMV = custo das mercadorias vendidas; PMP = prazo médio de pagamentos; FOR = fornecedores; GET = Grau de endividamento total; AT = total ativo; CE = composição do endividamento; PL = Patrimônio líquido; ML = Margem líquida; LL = lucro líquido; RL = receita líquida; RCP = Rentabilidade dos capitais próprios;

Portanto, para Barbosa (2010, p. 41) as informações contidas nos demonstrativos financeiros “têm maior valor ao micro e pequeno empresário, pois considera-se que este, tomando um papel de analista, conhece a empresa, seus objetivos, suas perspectivas”, ou seja, ele sabe o que deve constar na análise, pois está diretamente envolvido com os fatores que vão impactar financeiramente a empresa.

3 EMPRESAS TURÍSTICAS E GESTÃO FINANCEIRA NO CABARAQUARA

3.1 O CABARAQUARA E A OFERTA DE SERVIÇOS TURÍSTICOS

O Cabaraquara localiza-se no Município de Guaratuba, especificamente no interior e margens de sua Baía (FIGURA 4). Tem esse nome por causa do “morro do Cabaraquara”. Não é instituído como bairro. O Plano Diretor de Guaratuba refere-se ao Cabaraquara como comunidade, e no Zoneamento indica-o como pertencente a Zona 1 (FIGURA 4) ou seja, uma Zona Balneária.

Neste trabalho faremos referência ao Cabaraquara como localidade cujo processo avançado de turistificação tem como efeito mais claro a constituição de um polo gastronômico do litoral paranaense.

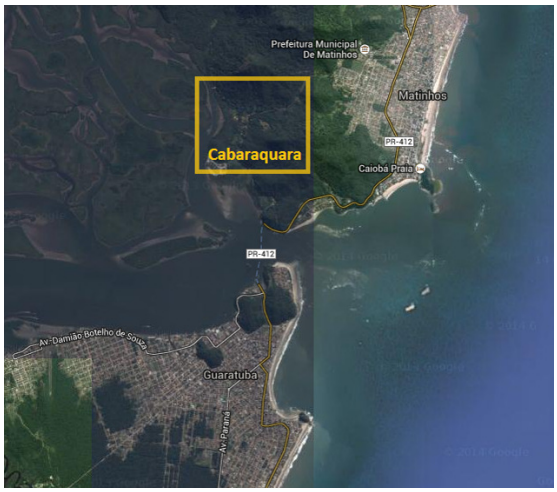

FIGURA 4: IMAGEM DE GUARATUBA
FONTE: GOOGLE, 2014

FIGURA 5: IMAGEM AÉREA DO CABARAQUARA
FONTE: BLOG SANT’ HILAIRE

Guaratuba não reconhece ou projeta a localidade do Cabaraquara como um polo gastronômico, ou mesmo com potencial turístico. No mapa turístico da cidade (FIGURA 6) não há menção a esta localidade.

FIGURA 6: MAPA TURÍSTICO DE GUARATUBA
FONTE: Prefeitura de Guaratuba, 2014

Mesmo não tendo um trabalho de marketing relevante e um apoio do poder público, a localidade é um sucesso no que se refere ao número de visitantes. Em baixa temporada (março a novembro) os dados obtidos com os empresários indicam 4.5mil/mês visitantes por mês em alta temporada (dezembro a fevereiro) esse número pode chegar a 10mil/mês.

Este polo gastronômico oferta trabalho para aproximadamente 30 famílias, e é fonte de renda para quem não pode mais plantar em razão do zoneamento de preservação ambiental decorrente do Parque Nacional Saint-Hilaire Lange.

Fragoso (2013) documentou a história da localidade em vídeo. Os moradores mais antigos contam a sua história e falam a respeito da questão econômica da região, onde antes viviam da terra e do mar e após a implantação do parque tiveram que recorrer a outras práticas para sobreviver. Trata-se de uma das justificativas para o início dos serviços turísticos. Por muito tempo teve ajuda de um ônibus próprio que buscava os clientes em Matinhos, sendo este uma das razões da origem do fluxo de visitação na localidade.

3.1.1 Empresas Turísticas

As empresas estudadas são: os restaurantes Ostra Viva, Sambaqui, Mata Atlântica (SPA e pousada também), Vivere Parvo, Toca da Ostra, Bailão e Pesque Pague do Tio Lulu (FIGURA 8).

FIGURA 7: EMPRESAS ESTUDADAS
FONTE: GOOGLE 2014

O conjunto de dados apresentados deriva das entrevistas, realizadas diretamente com os responsáveis pelas empresas. Os Quadros (3 e 4) sintetizam dados coletados mediante Formulário de Inventário da Oferta Turística (ANEXO), do Ministério do Turismo, utilizado para a caracterização de cada um dos estabelecimentos.

Das 6 (seis) empresas 5 (cinco) estão no mercado há mais de 5 (cinco) anos, fato contrário às estatísticas sobre mortalidade empresarial. Estas empresas registram retorno financeiro e demonstram, mediante seus gestores, em geral proprietários, uma forma de gestão baseada em conhecimento empírico, suficiente para lidar as oscilações do ramo de serviços e do mercado regional. Do mesmo modo formulam estratégias para sua sobrevivência e desempenho.

Dentre as estratégias pode-se citar que tais empresas, apesar do porte, possuem crédito com seus fornecedores a ponto de uma dessas empresas conseguirem negociar prazos de pagamento de seis meses. Em outro relato o crédito viabilizou negociar prazos de pagamento de móveis e geladeiras para após o término da alta temporada, ou seja, 3 (três) meses.

Com a pesquisa percebe-se que há uma diferença entre o fluxo dos meses de dezembro a fevereiro em relação aos demais meses, porém embora a sazonalidade seja um fator existente, não demonstra oferecer riscos à viabilidade financeira das

empresas, pois segundo relato de todas, nunca ficaram “no vermelho”, ou mesmo precisaram recorrer ao sistema bancário para empréstimos.

Outra característica registrada é que os proprietários agregam valor a produtos locais e buscam utilizar produtos da região para produzir os pratos e as bebidas como: cachaça, pescados, frutos do mar, banana e outras frutas, entre outros. Praticam também comércio e relação com fornecedores do Litoral do Paraná, com o objetivo de fazer o capital circular dentro da própria região.

Os dados levantados com o formulário para o inventário da oferta turística foram dispostos nos 2 (dois) próximos quadros a fim de ter uma visão geral das características principais das empresas.

Empresa /ano de início	**Tipologia**	**Qtd Func.(1)**		**Vagas Est.**	**Serviços e equipamentos**	**Tipo de serviço**	**Estimativa de visitantes/ mês (A.T. e B.T.)(2)**	
		P	T					
Ostra Viva (1996)	Restaurante	2	6	30	Atendimento a grupos; Área para fumantes; Sanitário próprio	A La carte	2240	320
Bailão do Tio Lulu (1997)	Bailão e Pesque Pague	11	0	10	Música ao vivo; Ventilador; Espaço para eventos; Sanitário Próprio	A La carte	4000	2400
Vivere Parvo (2001)	Restaurante	9	6	7	Ventilador; Sanitário Próprio; Espaço para Eventos; Área para fumantes	A La carte	1600	800
Toca da Ostra (2004)	Restaurante	4	5	5	Música Ambiente; Ventilador; Área para fumantes; Sanitário próprio	A La carte	Ausência de Dados	
Mata Atlântica (2008)	Spa, Pousada e Restaurante	4	4	4	Atendimento a grupos; Espaço para eventos; Área de lazer para crianças; Sanitário próprio; Área para fumantes	A La carte	1280	640
Sambaqui (2014)	Restaurante	3	0	5	Atendimento a grupos; Ventilador; Adega; Cardápio em língua estrangeira; Música Ambiente; Área para fumantes; Carta de vinhos; Espaço para eventos; Sanitário Próprio; Passeio Ecológico; Stand up paddle	A La carte	534	182

QUADRO 3 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO CABARAQUARA
FONTE: A autora 2014
Nota: (1) Funcionários permanentes que trabalham aos finais de semana em baixa temporada e os funcionários temporários trabalham aos finais de semana em alta temporada; (2) A.T. Alta temporada e B.T. Baixa temporada.

Empresa	**Formas de Pagto.**	**Período de funcionamento**	**Horário que funcionamento**	**Capacidade de Atendimento**	**Estado Geral**	**Possui Alguma Facilidade?(1)**
Ostra Viva	Dinheiro, cartão de crédito e débito	Sábado, domingo e feriados (B.T.) e Todos os dias (A.T.)	Das 12h às 19h (B.T.) e das 11h30m às 20h (A.T)	50	Bom	Sim

Bailão do Tio Lulu	Dinheiro	Ano todo aos domingos	Das 18h à 1h	1000	Bom	Sim
Vivere Parvo	Dinheiro	Ano todo aos sábados e domingos	Das 12h às 22h	100	Bom	Sim
Toca da Ostra	Dinheiro	A.T. Todos os dias e B.T. sábados, domingos e feriados	10h às 18h (B.T.) 10h às 22h (A.T)	64	Bom	Sim
Mata Atlântica	Dinheiro, cartão	Restaurante: Ano inteiro Sexta, sábado, domingo e feriado Spa e Pousada: agendar	Das 11h30m às 18h	45	Muito Bom	Sim
Sambaqui	Dinheiro, cheque e cartão	Aos sábados e domingos (B.T.) Todos os dias (A.T.)	Das 12h às 21h	80	Muito Bom	Sim

QUADRO 4: FUNCIONAMENTO, CONSERVAÇÃO E ACESSIBILIDADE DAS EMPRESAS NO CABARAQUARA
FONTE: A autora 2014

Na sequencia apresentam-se individualmente as empresas estudadas.

a) Ostra Viva

O restaurante Ostra viva é o mais antigo da localidade, trabalha comercialmente desde 1996 e quem administra é o dono com o apoio da esposa e da mãe. O restaurante, no final da estrada do Cabaraquara, tem 2 (dois) funcionários permanentes que trabalham somente no fim de semana ao longo do ano todo e 6 (seis) temporários que trabalham em alta temporada (dezembro a fevereiro) sendo: 1 (um) no preparo da ostra na brasa e 1 (um) na cozinha com o preparo das porções; 3 (três) na brasa e 3 (três) na cozinha respectivamente.

É um restaurante, de serviço *a la carte*, que embora ofereça frutos do mar no cardápio é especializado em ostra. Seu diferencial é o preparo da ostra na brasa. Embora tenha venda de ostras *in natura* para encomenda, a venda de refeições ocorre no balcão. Há a opção de atendimento a grupos, inclusive em dias em que o restaurante não costuma abrir, mas é necessário fazer a reserva antecipada por telefone.

O horário de funcionamento na baixa temporada é das 12h às 19h (sábado e domingo) e em alta temporada é das 11h30min às 20h todos os dias. O restaurante conta com um espaço com capacidade para 50 lugares (FIGURA 09) e possui 30 vagas de estacionamento.

FIGURA 8 - ACESSO AO OSTRA VIVA
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 9: SALÃO PRINCIPAL
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 10 - SINALIZAÇÃO
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 11: PORTAL DE ENTRADA
FONTE: A AUTORA 2014

O restaurante tem banheiro próprio. O estado de conservação do espaço em geral é definido como bom. A ambientação segue uma proposta rústica, de proximidade com o meio natural. A topografia acidentada da propriedade, a exemplo de toda a localidade, dificulta o acesso para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida.

Há duas formas de acesso ao restaurante, por meio fluvial, via trapiche, e por meio terrestre. A estrada é sinalizada, e o portal de entrada do restaurante indica se está aberto ou fechado (FIGURA 10 e FIGURA 11).

b) Bailão do Tio Lulu

O Bailão do Tio Lulu iniciou atividade em 1997, primeiramente como pesque pague e depois a partir de 1998 como Bailão e Pesque pague. O Bailão Funciona somente aos domingos das 18 horas até a 1 hora. A empresa conta com trabalhadores temporários, uma vez por semana, além do proprietário que gerencia e trabalha com apresentações no palco. São 11 (onze) funcionários que se dividem em: 3 (três) seguranças, 2 (dois) lotados na cozinha, 2 (dois) lotados no bar, 1(um) na bilheteria, 1 (um) limpeza banheiro, 1 (um) limpeza geral e mais 1 (um) no palco.

O estacionamento tem 10 vagas, em pátio aberto. O Bailão tem espaço para eventos e proporciona música ao vivo aos visitantes. O principal produto de vendas é a bebida, porém há um cardápio com opções de lanche. O estado de conservação do empreendimento é bom. Há placas instaladas para saída de emergência, bar e banheiros, entretanto há ausência de rampas.

FIGURA 12: SALÃO PRINCIPAL
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 13: BAILÃO
FONTE: A AUTORA 2014

c) Toca da Ostra

O Toca da Ostra é um restaurante de serviço *a La carte* especializado em servir ostras e funciona em baixa temporada (março a novembro) das 10h às 18h e em alta temporada (dezembro à fevereiro) das 10h às 22h. O restaurante funciona desde 2008, porém de 2004 a 2008 trabalhava com o comércio de ostras.

Conta com 4 (quatro) funcionários permanentes e 9 (nove) temporários sendo: 2 (dois) na cozinha, 1 (um) garçom e 1 (um) no preparo de ostra (baixa temporada); 4 (quatro) cozinha, 3 (três) garçons e 2 (dois) no preparo de ostra (alta temporada).

O restaurante tem capacidade para 64 pessoas e possui 5 vagas para estacionamento, em pátio aberto.

Dos serviços e equipamentos disponíveis estão: ventilador, banheiro próprio, música ambiente e ainda possui uma área externa utilizado pelos fumantes.

Quando perguntado sobre o número de visitantes que o restaurante recebe por dia, o responsável optou por não especificar, em virtude da ausência de registros.

O estado de conservação é bom. Não conta com equipamentos de acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida.

FIGURA 14: RESTAURANTE TOCA DA OSTRA
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 15: ENTRADA
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 16: PESQUE-PAGUE, AO FUNDO MORRO DO CABARAQUARA
FONTE: A AUTORA 2014

d) Vivere Parvo

O restaurante Vivere Parvo iniciou atividades em 2001. Situa-se em cota alta do terreno por isso possui amplo panorama para a baía. (FIGURA 17). O Vivere Parvo oferta frutos do mar no modo *a La carte*, seu horário de funcionamento é das 12h às 22h nos sábados e domingos.

FIGURA 17 - VISTA PARA A BAÍA
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 18 - SALÃO PRINCIPAL VIVERE
FONTE: A AUTORA 2014

Em baixa temporada (março a novembro) trabalham 9 (nove) funcionários sendo: 4 (quatro) na cozinha e 5 (cinco) garçons. Em alta temporada (dezembro à fevereiro) trabalham 15 (quinze) sendo: 5 (cinco) na cozinha, 2 (dois) no bar e 8 (oito) garçons.

. O restaurante possui 1 salão principal e 1 salão secundário, juntos possuem capacidade para 100 pessoas (FIGURA 18). O salão é também espaço destinado à locação, para eventos. Possui 7 vagas de estacionamento na entrada do restaurante (FIGURA 19). Além do salão principal e secundário há um bar (FIGURA 20).

FIGURA 19 - FACHADA
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 20 - ENTRADA BAR
FONTE: A AUTORA 2014

O restaurante tem outras características referente à serviços e equipamento que são: ventilador, sanitário próprio, área externa para fumantes. O estado de conservação do local é bom, conta com sinalização visual, contudo não possui facilidades referentes à acessibilidade.

e) Mata Atlântica

O Mata Atlântica é constituída por três frentes de serviços empresariais: SPA, pousada e restaurante. O restaurante representa a maior fonte de receita dentre as três atividades. A empresa iniciou atividades em 2008, primeiramente como pousada e SPA, em 2010 passou a ser restaurante também.

O Mata Atlântica é administrado por uma família de três pessoas: o pai, responsável pelas finanças, a mãe, especializada nos serviços de tratamentos terapêuticos do SPA e a filha que atua na recepção e como gerente operacional.

De março a novembro a empresa conta com 4 (quatro) funcionários, sendo 2 (dois) na cozinha, 1 (um) no espaço principal do restaurante para atender os clientes e 1 (um) no preparo de ostras. Em feriados são 5 (cinco) funcionários, de dezembro à fevereiro são 8 (oito). Todos esses funcionários são contratados por dia, uma vez que a empresa funciona somente nos finais de semanas, das 11h30min às 18h.

FIGURA 21 - SALÃO PRINCIPAL
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 22: DETALHES
FONTE: A AUTORA 2014

O restaurante tem capacidade para receber 45 pessoas no salão principal (FIGURA 21), inclusive pode atender (mediante solicitação) a grupos e também locação para eventos. Possui área externa com jardim sensorial, visitação sem custo, uma área de lazer para crianças, uma área para fumante e sanitário próprio. Além disso, o restaurante possui estacionamento para 4 carros.

FIGURA 23 - ÁREA EXTERNA
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 24 - SINALIZAÇÃO
FONTE: A AUTORA 2014

O estado de conservação do local é “muito bom”, com destaque à ambientação e detalhes de decoração (FIGURA 22) que resultam em um ambiente aconchegante e harmonioso.

Na entrada do salão principal há sempre um quadro com sugestões do dia e há um espaço para expor uma pequena parcela do artesanato local. Embora haja

sinalização visual (FIGURA 24) ainda há ausência de outras facilidades referentes à acessibilidade.

f) Sambaqui Bistrô

O Bistrô Sítio Sambaqui iniciou atividades em fevereiro de 2014, anteriormente o espaço funcionava como restaurante, contudo pertencia a outro proprietário. Há 3 (três) funcionários trabalhando, sendo 2 (dois) da cozinha e 1(um) garçom e é gerenciado por 2 (dois) sócios que já atuam no ramo da alimentação há alguns anos, sendo que um fica responsável pela parte financeira e o outro pelo RH e setor de compras.

FIGURA 25 - ENTRADA PRINCIPAL
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 26 - SALÃO PRINCIPAL
FONTE: A AUTORA 2014

No período de março a novembro o restaurante funciona das 12h às 21h nos sábados e domingos, e de dezembro a fevereiro todos os dias. O serviço é *a La carte* e ainda conta com um cardápio que oferece desde frutos do mar a carnes e massa sempre com um toque regional e carta de vinhos. Na questão de serviços e equipamentos as principais características do restaurante são: ventilador, adega, cardápio em língua estrangeira, música ambiente, área para fumantes e sanitário. Além disso, o restaurante possui opções de passeio ecológico e *stand up paddle.*

FIGURA 27 - BALCÃO DE ATENDIMENTO
FONTE: A AUTORA 2014

FIGURA 28- ACESSO AO RESTAURANTE
FONTE: A AUTORA 2014

Atende a grupos (mediante solicitação e reserva) e pode servir como espaço para eventos, pois possui capacidade para 80 pessoas (FIGURA 26).O estado de conservação do local é “muito bom”, a ambientação segue estilo bem definido, com atenção à harmonização dos elementos decorativos e iluminação.

3.2. PRÁTICA E CARACTERIZAÇÂO DA GESTÃO FINANCEIRA

Após o levantamento da oferta turística da região a pesquisa entrou na etapa de investigação da gestão financeira das empresas turísticas. Os dados foram coletados no local, por meio de questionário e entrevista semi-estruturada com os responsáveis do empreendimento.

Desse processo de coleta de dados e análise, interpretaram-se 2 (duas) maneiras diferentes de executar a gestão financeira nas empresas: gestão financeira elementar e gestão financeira efetiva.

a) Gestão financeira Elementar

Essa categoria de gestão financeira não utiliza ferramentas concretas para o controle. O controle de estoque comumente é realizado através da percepção do responsável que constata a quantidade de material disponível e julga sobre sua

suficiência. O controle de vendas diárias se dá através de comanda ou de dinheiro presente no caixa físico.

Não prima por planejamento de forma sistematizada, dados e indicadores sobre desempenho da empresa. Sustenta-se principalmente na percepção do empresário sobre a liquidez. Os resultados são medidos de modo pragmático, por exemplo, pagamento de contas em dia.

Contudo embora não haja ferramentas palpáveis de gestão financeira, uma das principais características dessas empresas é a procura significativa dos consumidores o ano todo, e apesar de haver sim um período sazonal, a negociação e o crédito que os empresários têm com os fornecedores fazem com que a empresa sobreviva de maneira rentável nos períodos de menor demanda.

b) Gestão financeira efetiva

Uma das principais características desse tipo de gestão é que utiliza ferramentas convencionais como planilhas e sistemas informatizados para auxiliar no controle e no planejamento financeiro da empresa. Os sistemas comumente ajudam no controle de vendas por período, pois é possível retirar relatórios do valor de venda, saber qual o produto mais consumido, o lucro e custo do dia, do controle de estoque entre outros relatórios que facilitam na hora de conferir o caixa, estoque, formar preço, atualizar cardápio entre outras atividades.

Há quem utilize somente planilhas de Excel, passível da organização de controles internos através de fórmulas das operações. É comum utilizarem esse material para contas a pagar e contas a receber, pois essa ferramenta apresenta certa facilidade em se obter dados e uma visão ampla das entradas e saídas de caixa.

O que é típico dessa categoria de gestão é que em alguns casos embora não haja mecanismos informatizados a empresa apresenta um método efetivo para executar o controle e o planejamento financeiro da empresa, ou seja, muitas vezes não utilizam ferramentas comumente utilizadas, mas efetivam um planejamento financeiro através das estratégias elaboradas e articuladas pelo próprio dono.

Na sequencia apresentam-se as empresas agrupadas conforme cada uma destas duas categorias.

3.2.1 Gestão Financeira Elementar

Empresa “Bailão do Tio Lulu”

Quem administra todas as frentes da empresa é o dono e ele declara que o controle de estoque é feito “a olho”. Para as bebidas é necessário preencher as geladeiras antes da abertura do estabelecimento e no término do expediente contá-las manualmente para saber o quanto vendeu no dia. Se não houver o suficiente pra preencher geladeiras é então realizado pedido aos fornecedores. O controle de alimentos também é realizado “a olho”, de modo manual, uma vez que este não tem muita procura, pois o “carro chefe” são bebidas alcoólicas.

O controle de contas a pagar, em relação a fornecedores, é realizado à vista. A empresa não opera com cartão e vendas também são à vista. O controle fica sob a responsabilidade do proprietário, que apura manualmente os valores no final do dia. O modelo adotado dispensa sistema informatizado para controle das vendas diárias e mensais, ou mesmo comandas. Previsão de fluxo de caixa quanto à projeção das despesas e receitas, capital de giro, indicadores para análise, demonstrativos de resultado não seguem recursos tecnológicos ou sistemas específicos.

O que mais contribui para a entrada de capital é o preço do bilhete de entrada e a bebida consumida. A formulação do preço segue pesquisa comparativa com os concorrentes, sendo o preço praticado mais baixo. A partir da apuração das vendas diárias são realizados os pagamentos para os 2 (dois) funcionários lotados no bar e diárias para o demais funcionários. O excedente de receita é direcionado para o proprietário, que realiza mescla entre receitas e despesas pessoais e da empresa.

O bailão recebe em torno de 600 (seiscentas) pessoas por semana e já chegou a receber mais de 1000 (mil) pessoas. A maioria que freqüenta o lugar é da região, porém de dezembro à fevereiro é observado que há um aumento de turistas de Curitiba e interior do Paraná.

O fluxo de pessoas que visita o local é extremamente influenciado por fatores ambientais como: chuva, mosquito e frio. Os meses mais afetados são junho e julho devido o frio e chuva e as noites de verão e lua cheia são propensas ao aparecimento dos mosquitos conhecido como “porvinha”, em dias assim os clientes ficam pouco tempo no local.

Restaurante “Toca da Ostra”

O responsável pela gestão financeira é o próprio dono do estabelecimento e a ferramenta utilizada é a comanda, de responsabilidade dos garçons. Após uso e guarda, por mesa, essas comandas são contadas no término de um dia de serviço para se projetar então o resultado de vendas diárias.

O controle de estoque é também realizado “a olho” e a ferramenta utilizada é a percepção do gestor que organiza e controle estoque e providencia compras necessárias. As vendas são feitas somente a vista e os fornecedores são pagos da mesma forma.

Previsão de fluxo de caixa, sistemas informatizados, planilhas ou agendas para o auxílio, indicadores para análise dos resultados ou desempenho da empresa, capital de giro são elementos dispensados.

Os preços dos produtos são elaborados a partir de pesquisa comparativa de mercado, praticando-se o valor menor. Após o pagamento das despesas fixas e variáveis mensal, é retirado o restante do capital que entrou, que converte-se para o dono transformando-se em um fluxo financeiro conjunto: pessoal e empresarial.

Os meses que tem a maior demanda são dezembro, janeiro e fevereiro, porém não tem precisão desses números.

Restaurante “Ostra Viva”

O proprietário é o responsável pela gestão financeira da empresa. O controle de estoque é realizado “a olho”. Da percepção do proprietário e das demandas são realizadas compras semanais, no sábado, período da manhã. O restaurante opera com cartão, portanto recebe os pagamentos à vista, no crédito e no débito.

Entretanto há uma característica particular da empresa na questão do pagamento dos fornecedores, onde há uma credibilidade devido o tempo da empresa no mercado. Possui carência de até 6 meses com fornecedores, em virtude de antigas parcerias e credibilidade.

Os fluxos financeiros da empresa são controlados diariamente com a conferência das comandas numeradas, do dinheiro em espécie e dos comprovantes de cartão. Após essa etapa é apropriado pelo proprietário mediante fusão de conta pessoal com empresarial. O *pró-labore* não é especificado ou fixo.

O restaurante busca um diferencial na formação dos preços que é o preço baixo, chamado pelo proprietário de “preço justo”. O restaurante recebe em baixa temporada (março a novembro) em torno de 64 a 80 pessoas por semana e em alta temporada em média 560 pessoas por semana, lembrando que em alta temporada abre todos os dias da semana.

A empresa não dispõe de capital de giro nem reserva para arcar. Emergências seriam solucionadas no âmbito familiar, evitando-se ao máximo o sistema bancário. Em baixa temporada o dono paga os funcionários por dia e em alta temporada por mês.

3.2.2 Gestão Financeira Efetiva

Restaurante “Vivere Parvo”

A gestão financeira da empresa é realizada pelo proprietário com o auxílio de um sistema informatizado, programado pelo próprio pai (SCCP - Programa em Clipper). O sistema conta com várias ferramentas e relatórios, contudo, as mais utilizadas são venda diária, relatórios de vendas de meses anteriores e prato mais vendido.

O estoque é controlado “a olho”. A bebida é diretamente reposta na geladeira e, mais 1(um) fardo de cada produto, fica a disposição para possível necessidade. Os alimentos dependem também de análise por observação e o fornecedor é de Guaratuba, onde se realizam compras semanais.

Embora haja um sistema para auxílio não há indicadores para análise e nem acompanhamento dos resultados econômico da empresa. Pagamentos somente à vista. Devido ao tempo de existência da empresa o restaurante tem uma espécie de parceria com os fornecedores na qual consegue negociar sempre que precisa e na maioria das vezes consegue o produto e paga somente depois no término da alta temporada.

Os meses de maior procura no restaurante são dezembro, janeiro e fevereiro na qual recebe em torno de 330 a 400 pessoas por semana. Na baixa temporada recebe em torno de 60 a 200 pessoas por semana. Não há capital de giro nem reserva para uma possível emergência ou baixa procura que é o reflexo da

sazonalidade, portanto se houver necessidade o recurso utilizado será a negociação com os fornecedores em virtude da credibilidade que a empresa possui.

A formação de preço dos pratos segue pesquisa de mercado, baseando-se na identificação do preço utilizado dos concorrentes, e sempre que necessário, há ajustes.

O fluxo financeiro da empresa funciona então da seguinte maneira: As despesas como: impostos, seguro, alvará e despesas fixas anuais são pagas logo após a alta temporada. Nos próximos meses, conforme entrada de capital, paga-se funcionários e as despesas variáveis e o restante é apropriado como *pró-labore* - que segundo o dono gira em torno de 20% do faturamento bruto da empresa.

Restaurante, Spa e Pousada "Mata Atlântica"

A gestão financeira se baseia em sistema informatizado. Esse sistema está ligado com a entrada e saída do estoque, e na hora da venda ele dá baixa automaticamente. Informa o controle do fluxo de caixa diário, também conferido comparativamente aos comprovantes de cartão de crédito no fechamento. Os fornecedores são pagos à vista por meio de negociação. Vendas são realizadas à vista, no cartão de crédito e débito.

Além do sistema informatizado o responsável pela gestão financeira, a empresa faz uso de planilhas do Excel para auxilio na projeção de caixa, onde se especifica contas a pagar, despesas futuras.

O preço dos pratos é elaborado a partir de uma ficha técnica onde se detalha o custo de cada ingrediente que contém o prato, somando-se tal valor à margem de lucro. As bebidas e serviços utilizam-se da mesma lógica (custo+lucro=valor). O fluxo mensal acontece através da receita das vendas, do pagamento das despesas e da distribuição do pró-labore que acontece com o restante do capital.

O estabelecimento não sofre prejuízos quanto à sazonalidade, porém é observado que dezembro, janeiro e fevereiro recebem mais visitantes. Entretanto se houver necessidade de arcar com as despesas a empresa tem um capital de giro suficiente para possíveis emergências. Segundo os donos a empresa recebe 2.100 à 2.600 clientes por ano e 70% vem de Curitiba, interior do Paraná e São Paulo, os outros 30% são do Litoral do Paraná.

Restaurante “Sítio Sambaqui Bistrô”

A gestão financeira é realizada através das seguintes ferramentas: (1) sistema informatizado que informa o prato de maior volume de venda, a quantidade de itens no estoque e relatórios diários e mensais com relatório de vendas; (2) planilhas de excel para gerenciamento da projeção de caixa, com indicação de despesas fixas mensais e despesas variáveis.

A empresa conta com suporte de capital de giro, e se houver problemas decorrentes da sazonalidade além dessa reserva a alteração no valor do pró-labore pode ser utilizada para se cobrir despesas.

Os fornecedores são pagos somente à vista, com negociação de prazos quando necessário. Além disso, a empresa busca somente fornecedores da região com o objetivo de contribuir com a economia regional. As vendas são efetivadas através de cheque, dinheiro ou cartão na opção de débito. Por conseguinte o *pró-labore* é pago através de um valor fixo mensal estipulado.

Para elaborar o preço dos pratos se utiliza uma ficha técnica com a composição de cada ingrediente e custo que o conjunto dos itens tem naquela determinada quantidade (custo+lucro=valor). Além desse cálculo faz-se uso de pesquisa de mercado para a comparação de preços.

O restaurante recebe em média 183 pessoas por mês em baixa temporada (março a novembro) e 534 em alta temporada (período de dezembro à março). 70% dos visitantes são de Curitiba e interior do Paraná e o restante da própria região (Guaratuba e Matinhos).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de alimentos e bebidas são comumente classificadas como importantes ao setor de serviços por conta da geração de trabalho, em elevado número, e também das transformações que proporcionam à economia. O turismo é a principal atividade geradora de trabalho e consequentemente renda na comunidade do Cabaraquara.

Esta localidade tem se integrado como uma das opções de roteiros turísticos no litoral do Paraná. Fenômenos semelhantes vêm se multiplicando em várias cidades no Brasil: rota das cervejarias - SC, rota do vinho - PR, entre outras, funcionando através do deslocamento de turistae motivados a participar de uma experiência gastronômica, pois, essa experiência não satisfaz somente a necessidade fisiológica, mas traz uma experiência nova através da degustação e no modo de preparação e apresentação das refeições e acompanhamentos.

No Cabaraquara encontramos esse fenômeno, visitantes (na maioria originária em Curitiba) deslocam-se motivados a participar dessa experiência gastronômica de produtos da região, especialmente frutos do mar, preparados artesanalmente.

São dois os principais resultados deste trabalho conforme os objetivos, primeiro a caracterização dos serviços e das empresas que configuram a oferta turística desta localidade e, segundo, a projeção de dois métodos que representam a prática de gestão financeira: a gestão financeira elementar e a gestão financeira efetiva.

Na caracterização dos serviços e empresas que configuram a oferta turística da região foram levantados dados referente as seis empresas turísticas do Cabraquara: Restaurante Ostra Viva, Bailão do Tio Lulu, Restaurante Vivere Parvo, Restaurante Toca da Ostra, Restaurante Mata Atlântica e o Bistrô Sambaqui.

Na caracterização da gestão financeira, a gestão elementar diz respeito a um processo não formal e não padronizado, na qual depende de um conhecimento empírico solidificado não utilizando ferramentas concretas. As empresas que se encaixaram nessa modalidade foram o Restaurante Ostra Viva, O Bailão do Tio Lulu e o Restaurante Toca da Ostra.

A gestão efetiva faz uso de ferramentas como: sistemas e programas informatizados e agendas com o objetivo de registrar dados inerentes ao fluxo de informações significativas para o controle e planejamento financeiro da empresa. As

empresas que estão incluídas nesse grupo são: Restaurante Vivere Parvo, Restaurante Mata Atlântica e o Bistrô Sambaqui.

Para se alcançar o objetivo da pesquisa utilizou-se uma entrevista semi-estruturada para coleta de dados referentes ao método de gestão financeira e aplicação de um questionário com o objetivo de caracterização das empresas integrantes da oferta turística da região.

O dados levantados na entrevista semi-estruturada (relacionadas à gestão financeira) contaram com a auto declaração do proprietário, portanto esse trabalho não teve acesso a documentos e registros das empresas, tampouco aos sistemas, programas e ferramentas utilizadas pelas empresas.

A ferramenta utilizada no questionário foi o Formulário para Inventário da Oferta Turística elaborado pelo departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico do Ministério do Turismo: formulário da categoria B2 – Serviços e equipamentos de alimentos e bebidas.

Apesar das limitações e dificuldades que as micros e pequenas empresas em geral costumam enfrentar (questão tributária, sazonalidade, ausência de conhecimento técnico na área, dificuldade de negociação com fornecedores, alto índice de mortalidade) as empresas estudadas expressam ter entrada de capital a ponto de permitir a sua permanência no mercado e um conhecimento empírico que auxilia na tomada de decisões a fim de resolver esses conflitos.

No geral, os dados obtidos com as empresas investigadas permitem classificar como um sucesso no que concerne aos serviços turísticos. Portanto o desempenho dessas empresas contraria tendências e estatísticas sobre este porte de empresa.

A maior limitação desse trabalho foi a ausência de registro de alguns dados que essas micros e pequenas empresas costuma ter, no qual se baseou em levantamentos a partir da auto declaração do proprietário.

A importância desse trabalho se dá devido o local não ter sido estudado ainda em outros estudos, no ponto de vista turístico, e surge como base para futuros trabalhos podendo ser explorado diferente temas referentes a atividade turística no Cabaraquara como: marketing, motivação dos visitantes e levantamento da oferta turística não apenas dos serviços e empresas mas de forma mais abrangente.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C.; PINTO, E. M. F.; LOPES, J.; NOGUEIRA, L.; PINTO, R. **Estudo de Caso.** Mestrado em Educação. Universidade do Minho, 2008.

ÁVILA, C. A. **Gestão Contábil para contadores e não contadores.** - Curitiba: InterSaberes, 2012. (Série Gestão Financeira)

BARBOSA, H. M. **A análise de demonstrativos financeiros como ferramenta para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas.** Scientia FAER, Olímpia - SP, Ano 2, Volume 2, 1º Semestre. 2010

BARBOSA, R. S. **Proposta de um modelo de administração financeira para planejamento e controle financeiro de uma empresa familiar.** Porto Alegre, 2010.

BARADEL, E. C.; MARTINS, S.; OLIVEIRA, A. R. **Planejamento e Controle Financeiro: Pesquisa-ação em uma microempresa varejista**. Blumenau, 2010.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. - 10° Ed. - São Paulo: SENAC, 1997.

BILIBIO, S. L. **Análise da Gestão financeira nas micros e pequenas empresas e a utilização de capital de terceiros.** UFRGS, Passo Fundo, 2010.

CAMARGO, C. **Análise de investimentos e demonstrativos financeiros**. - Curitiba: Ibpex, 2007.

CAMARGO, C. **Planejamento Financeiro**. - Curitiba: Ibpex, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração. Teoria, processo e prática**. - 4. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CUNHA, M. A. N. **O perfil da administração financeira das pequenas e médias empresas.** - Rio de Janeiro: FGV, 2002.

CERBASI, G.; PASCHOARELLI, R. **Finanças para empreendedores e profissionais não financeiros.** – São Paulo: Saraiva, 2007.

DAHMER, L.; CASTURINO, V. **Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão financeira para microempresa.** Revista Contabilidade e Amazonia. 2009

DIAS, R. **Introdução ao turismo.** - são paulo: atlas, 2005

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FRAGOSO, L. Documentário: Agora minha terra não me pertence.Disponível em:< http://www.youtube.com/watch?v=UFrIVoJ4Czs> Acesso em: 10/11/2014.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** - 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo, Harba, 1997.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial.** – São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. São Paulo, Atlas, 2001.

IBGE. Centro de Documentação e Disseminação de Informações. **Normas de Apresentação Tabular** / Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. - 3 ed. - Rio de Janeiro: IBGE 1993.

_____.**Cidades: Guaratuba**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=410960> Acesso em: 15/11/2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Empresômetro: Perfil empresarial do Brasil.Empresas Ativas no Brasil**. Disponível em:< http://www.empresometro.com.br/Site/Estatisticas> Acesso em: 18/11/2014.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Cadeia produtiva do turismo no Paraná: estudo sobre as regiões turísticas do estado** / **Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.** – Curitiba : IPARDES, 2008.

LACERDA, J. B. **A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): Necessidade e aplicabilidade.** 2003.

LEMOS, S. F. **Fidelidade do turista aos empreendimentos hoteleiros.** Turismo. Visão e Ação (Itajaí), 2000.

LOBATO, D. M.; MOYSES FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas.** – 8 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV,2006. (Coleção Gestão Empresarial)

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas**. - São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MATIAS, A. B.; LOPES, F. J. **Administração Financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo, Manole, 2002.

MONTEJANO, M. J. **Estrutura do mercado turístico.** - 2. ed. - São Paulo: Roca 2001.

MOURA, R. G. G.; OLIVEIRA, O. F. **Planejamento financeiro como estratégia para a obtenção de resultados nas pequenas empresas – um estudo de caso.**

PALERMO, F. K. O. **As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social. Contribuição para o incremento das atividades econômicas no âmbito do Mercosul.** Jus Navigandi, Teresina, ano 6, n. 55, mar, 2002. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2735> Acesso em: 17/11/2014.

PEREIRA, A. C. D.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. **Análise Bibliométrica das Publicações de Contabilidade em Revistas de Turismo de 1992 a 2012. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade.** 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATUBA.**Proposta técnica do Plano diretor de Guaratuba**.2004. Disponível em: http://www.colit.pr.gov.br/arquivos/File/proposta_planodir.pdf Acesso em: 07/11/2014.

_____. **Turismo: a cidade de Guaratuba.** Disponível em: <http://www.guaratuba.pr.gov.br/portal/index.php/turismo/a-cidade.html> Acesso em: 15/11/2014.

_____. **Plano Diretor de Guaratuba: Zoneamento do uso e ocupação do solo.** Guaratuba, 2012. Disponível em:< http://www.colit.pr.gov.br/arquivos/File/2014_Plano_Diretor_de_Guaratuba/MapadeZoneamento_Guaratuba.pdf > Acesso em: 07/11/2014.

_____. **Plano Diretor de Guaratuba: Diagnóstico.** Guaratuba, 2002. Disponível em:<http://www.colit.pr.gov.br/arquivos/File/2014_Plano_Diretor_de_Guaratuba/PDDIGuaratubaDiagnostico.PDF>Acesso em: 14/11/2014.

RODRIGUES,J. P. L. **Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró – RN**. Universidade de Potiguar. Natal, 2013.

ROSE, A. T. **Turismo Planejamento e Marketing.** - São Paulo: Manole, 2002

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. J. **Administração Financeira – corporate finance.** São Paulo, Atlas, 1995.

SANTOS, L. C. M.; COSTA, I. T. L. G. **GERÊNCIA FINANCEIRA NA PRÁTICA: O papel do Gestor Financeiro dentro das Pequenas e Médias Empresas no Brasil.**

SANTANA, T. B.; CERQUEIRA, C. A.; FREIRE, C. R. F. **Relação entre a demanda e a oferta turística: uma reflexão teórica**. VIX seminário de iniciação científica da UESC 2008

SOUZA, A. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado.** – Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE,2007.

TELES, R. M. de Sá**. Fundamentos Geográficos do Turismo**. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

UMBELINO, J.; AMORIM, E. **Estrutura organizacional do processo de planejamento turístico.** – Uma perspectiva teórica. 2010

ZUZA, F. D. **Coleta de resíduos sólidos e tratamento de efluentes domésticos no Cabaraquara.** (Trabalho da disciplina EPTUR I, não publicado). UFPR, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** – 4.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010

APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezados srs.

Esta carta apresenta brevemente o meu trabalho de conclusão de curso (TCC), intitulado *"Gestão Financeira em empresas de serviços turísticos do Cabaraquara (Guaratuba - Paraná)"*, sob orientação do Prof. Dr. Marcelo Chemin[1] (UFPR/ Setor Litoral).

Pesquiso a forma como é realizada a gestão financeira nas empresas de serviços turísticos do Cabaraquara.

Para tanto, em trabalho de campo, será preciso fazer coleta de dados, mediante visita às empresas e entrevistas com os proprietários/responsáveis da área administrativa.

Serão consideradas no trabalho informações sobre o processo de gestão financeira, as etapas, ciclos, excetuando-se valores.

Entendo que uma pesquisa nesse sentido pode favorecer inúmeras ações estratégicas para uma gestão financeira mais adequada, reduzindo o risco de mortalidade empresarial e o impacto que isso traria à economia local.

Sendo assim, solicito a sua colaboração para que nos receba e oportunize tal registro. Esta é uma valiosa cooperação, que exige nosso reconhecimento e melhores agradecimentos.

CAMILA LOPES NUNES
nunescamilalopes@gmail.com
Cel: (41) 9609-5453

Prof. Dr. MARCELO CHEMIN
marcelochemin@ufr.br
cel: (41) 9117-2912

[1] http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4776498A8; marcelochemin@ufpr.br

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO/ ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Empresa n° XY

Perfil

1. Ramo da Atividade _____
2. Tempo de Mercado (data da fundação) _____
3. Quantidade de Funcionários _____
4. Cargos que ocupam _____

Gestão Financeira

Método para...

1. Controle de estoque
2. Controle de contas a pagar (fornecedores)
3. Controle de contas a receber (clientes; Cartões que operam)
4. Controle dos fluxos operacionais (venda diária)
5. Previsão de fluxo de Caixa (orçamento/projeção)
6. Como administram o capital de giro (reserva)
7. Meses/Dias que tem a maior demanda
8. Fluxos de investimento a curto e longo prazo (combater sazonalidade)

Faz uso de análise? (indicadores)

( )Não ( )Sim Quais?

Faz uso de demonstrativos de resultado?

( ) Não ( )Sim Quais?

Como é realizada a formação de preço?

Quem é responsável pela Gestão Financeira?

Como é Pago o Pró-labore?

Observações

ANEXO

MINISTÉRIO DO TURISMO
Secretaria Nacional de Políticas de Turismo
Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico
Coordenação Geral de Regionalização
INVENTÁRIO DA OFERTA TURÍSTICA

CATEGORIA B2 – SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS

INVENTÁRIO DA OFERTA TURÍSTICA

UF:	REGIÃO TURÍSTICA:	MUNICÍPIO:

IDENTIFICAÇÃO

Tipos:

(1) B.2.1. Restaurante
(2) B.2.2. Bar
(3) B.2.3. Lanchonete
(4) B.2.4. Cafeteria
(5) B.2.5. Quiosque
(6) B.2.6. Barraca de praia
(7) B.2.7. Sorveteria
(8) B.2.8. Confeitaria/padaria
(9) B.2.9. Outros

1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Razão social

1.2. Nome fantasia

1.3. CNPJ

1.4. Código CNAE	1.5. Atividade econômica
1.6. Nome da rede/*holding*	1.7. Inscrição municipal

1.8. Natureza
(1) Pública (2) Privada (3) Outra _____

1.9. Tipo de organização/instituição
(1) Associação (2) Sindicato (3) Cooperativa (4) Sistema S (5) Empresa (6) Outros _____

1.10. Início da atividade
_____/_____/_____

1.11. Quantidade de funcionários

1.11.1. Permanentes (nº) _____

1.11.2. Temporários (nº) _____

1.11.3. Pessoas com deficiência (%) _____

1.12. Localização
(1) Urbana (2) Rural

1.13. Coordenadas geográficas

1.13.1. Latitude _____

1.13.2. Longitude _____

1.14. Endereço

1.14.1. Avenida/rua/travessa/caminho/outro _____

1.14.2. Bairro/localidade _____

1.14.3. Distrito _____

1.14.4. CEP _____

INVENTÁRIO DA OFERTA TURÍSTICA

CATEGORIA B2 – SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS

1.15. Telefone/ramal	1.16. Fax/ramal
1.15.1. Telefone _____	1.16.1. Fax _____
1.15.1.1. Ramal _____	1.16.1.1. Ramal _____

1.17. Endereço eletrônico (*e-mail*)

1.18. Sítio eletrônico (*site*/página *web*)

1.19. Sinalização

1.19.1. De acesso (1) Sim (2) Não

1.19.2. Turística (1) Sim (2) Não

1.20. Proximidades

(1) Meio de hospedagem (2) *Shopping* (3) Galeria/rua comercial (4) Centro de convenções/exposições

(5) Posto de combustível (6) Outras _____

1.21. Distâncias (km)

1.21.1. Aeroporto _____ 1.21.2. Estação rodoviária _____ 1.21.3. Estação ferroviária _____

1.21.4. Estação marítima/fluvial _____ 1.21.5. Estação metroviária _____ 1.21.6. Ponto de ônibus _____

1.21.7. Ponto de táxi _____ 1.21.8. Outras _____

1.22. Pontos de referência

_____

_____

1.23. Cadastros, classificações e outros

Entidade/guia turístico	Categoria/tipo/classificação/número
1.23.1. MTur	CADASTUR Outros
1.23.2. Associações e sindicatos do setor de alimentação	
1.23.3. Associações de turismo	
1.23.4. Associações comerciais	
1.23.5. Guias turísticos	
1.23.6. Outros	

2. FUNCIONAMENTO

2.1. Estrutura de funcionamento

2.1.1. Formas de pagamento
(1) Dinheiro (2) Cheque (3) Cheque de outra praça (4) Cartão de crédito (5) Cartão de débito (6) Tíquete

2.1.2. Vendas e Reservas
(1) Balcão (2) Telefone (3) Fax (4) *Internet* (5) Outras _____

2.2. Atendimento ao público

2.2.1. Atendimento em língua estrangeira (1) Não (2) Inglês (3) Espanhol (4) Outras _____

2.2.2. Informativos impressos (1) Não (2) Português (3) Inglês (4) Espanhol (5) Outras _____

3.3. Especificação da gastronomia

3.3.1. Por País

(1) Não	(2) Alemã	(3) Americana	(4) Árabe
(5) Argentina	(6) Asiática	(7) Brasileira	(8) Chinesa
(9) Coreana	(10) Escandinava	(11) Espanhola	(12) Francesa
(13) Grega	(14) Indiana	(15) Italiana	(16) Japonesa
(17) Judaica	(18) Libanesa	(19) Marroquina	(20) Mexicana
(21) Polonesa	(22) Portuguesa	(23) Suíça	(24) Tailandesa
(25) Turca	(26) Uruguaia	(27) Vietnamita	(28) Outras _____

3.3.2. Se for brasileira, por região

(1) Não	(2) Amazônica	(3) Campeira gaúcha	(4) Capixaba
(5) Goiana	(6) Mineira	(7) Carioca	(8) Nordestina
(9) Pantaneira	(10) Paulista	(11) Outras _____	

3.3.3. Por especialização

(1) Não	(2) Cachaçaria	(3) Cafeteria	(4) Café colonial
(5) Cervejaria	(6) Churrascaria	(7) Creperia	(8) Tapiocaria
(9) Doceria	(10) Empaderia	(11) Frutos do mar	(12) Grelhados (*grill*)
(13) Galeteria	(14) Pastelaria	(15) Petisqueria (*snack bar*)	(16) Pizzaria
(17) Sanduicheria	(18) Sucos	(19) Chás	(20) Whiskeria
(21) Sorveteria	(22) Outros _____		

3.3.4. Por tipo de dieta

(1) Não (2) Macrobiótica (3) Vegetariana (4) Natural (5) Outros _____

3.3.5. Por tipo de serviço

(1) *A la carte*	(2) Autosserviço (*self service*) por preço fixo	(3) Autosserviço (*self service*) por quilo
(4) Rodízio	(5) Rodízio com bufê (*buffet*)	(6) Atendimento no carro (*drive-thru*)
(7) Rápida (*fast food*)	(8) Entrega em domicílio (*delivery*)	(9) Outros _____

4. PROTEÇÃO, QUALIFICAÇÃO, CERTIFICAÇÃO, PREMIAÇÃO, DESTAQUES E OUTROS

4.1. Do equipamento/espaço (1) Sim (2) Não

Categoria	Instrumento (nº)	Nome/Título/Certificação/ Licenciamento/outro	Entidade declaratória/Tipo de declaração
4.1.1. Municipal	4.1.1.1. Lei/Decreto		
	4.1.1.2. Portaria/Instrução/ Deliberação		
	4.1.1.3. Norma/Ato		
	4.1.1.4. Outros		
4.1.2. Estadual/Distrital	4.1.2.1. Lei/Decreto		
	4.1.2.2. Portaria/Instrução/ Deliberação		
	4.1.2.3. Norma/Ato		
	4.1.2.4. Outros		

INVENTÁRIO DA OFERTA TURÍSTICA

CATEGORIA B2 – SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS

4.2.5. Outras	4.2.5.1. _____ 4.2.52. _____		

5. ESTADO GERAL DE CONSERVAÇÃO

(1) Muito bom (2) Bom (3) Ruim

6. ACESSIBILIDADE

6.1. Possui alguma facilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida?
(1) Não (2) Sim (responder às questões seguintes)

6.1.1. Pessoal capacitado para receber pessoas com deficiência
(1) Não (2) Física (3) Auditiva (4) Visual (5) Mental (6) Múltipla

6.1.2. Rota externa acessível
(1) Não (2) Estacionamento (3) Calçada rebaixada (4) Faixa de pedestre
(5) Rampa (6) Semáforo sonoro (7) Piso tátil de alerta (8) Piso regular e antiderrapante
(9) Livre de obstáculos (10) Outras_____

6.1.3. Símbolo internacional de acesso
(1) Não (2) Entrada (3) Área reservada (4) Estacionamento (5) Área de embarque e desembarque
(6) Sanitário (7) Saída de emergência

6.1.4. Local de embarque e desembarque
(1) Não (2) Sinalizado (3) Com acesso em nível

6.1.5. Vaga em estacionamento
(1) Não (2) Sinalizada (3) Com acesso em nível (4) Alargada para cadeira de rodas (5) Rampa de acesso à calçada

6.1.6. Área de circulação/acesso interno para cadeiras de rodas
(1) Não (2) Rampa (3) Elevador (4) Plataforma elevatória (5) Com circulação entre mobiliário
(6) Porta larga (7) Piso regular/antiderrapante

6.1.7. Escada
(1) Não (2) Corrimão (3) Patamar para descanso (4) Sinalização tátil de alerta (5) Piso antiderrapante

6.1.8. Rampa
(1) Não (2) Corrimão (3) Patamar para descanso (4) Piso antiderrapante (5) Sinalização tátil (6) Inclinação adequada

6.1.9. Piso
(1) Não (2) Tátil (3) Sem obstáculos (tapete ou desnível) (4) Antiderrapante/deslizante

6.1.10. Elevador
(1) Não (2) Sinalizado em Braille (3) Dispositivo sonoro (4) Dispositivo luminoso (5) Sensor eletrônico (porta)

6.1.11. Equipamento motorizado para deslocamento interno
(1) Não (2) Cadeira (3) Carrinho

6.1.12. Sinalização visual
(1) Não (2) Entrada (3) Recepção (4) Porta (5) Sanitário (6) Elevador (7) Restaurante (8) Área de lazer
(9) Área de resgate

6.1.13. Sinalização tátil
(1) Não (2) Entrada (3) Recepção (4) Porta (5) Sanitário (6) Elevador (7) Restaurante (8) Área de lazer
(9) Área de resgate

6.1.14. Alarme de emergência
(1) Não (2) Sonoro (3) Visual (4) Vibratório

6.1.15. Comunicação
(1) Não (2) Texto informativo em Braille (3) Texto informativo em fonte ampliada
(4) Intérprete em Libras (língua brasileira de sinais)

6.1.16. Balcão de atendimento
(1) Não (2) Rebaixado (3) Preferencial para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida

6.1.17. Mobiliário
(1) Não (2) Altura adequada (3) Recuo adequado

6.1.18. Sanitário
(1) Não
(2) Barra de apoio
(3) Porta larga suficiente para entrada de cadeira de rodas
(4) Giro para cadeira de rodas
(5) Acesso para cadeira de rodas
(6) Pia rebaixada
(7) Espelho rebaixado ou com ângulo de alcance visual
(8) Boxe ou banheira adaptada
(9) Torneira monocomando/alavanca

6.1.19. Telefone
(1) Não (2) Altura adequada (3) Para surdos (TPS ou TTS)

6.1.20. Sinalização indicativa de atendimento preferencial para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida (1) Sim (2) Não

6.1.21. Outras _____

7. OBSERVAÇÕES

8. REFERÊNCIAS

9. EQUIPE RESPONSÁVEL

Responsável pelo preenchimento (Pesquisador) _____

Telefone/Fax _____

Endereço eletrônico (*e-mail*) _____

Responsável pela conferência (Coordenador) _____

Telefone/Fax _____

Endereço eletrônico (*e-mail*) _____