



WALTER CECILIA DE CARVALHO FILHO

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA FINANCEIRA DE
UMA EMPRESA DO RAMO HOTELEIRO**

LAVRAS – MG

2020

WALTER CECILIA DE CARVALHO FILHO

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DO
RAMO HOTELEIRO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Orientador

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Coorientador

LAVRAS - MG

2020

WALTER CECILIA DE CARVALHO FILHO

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DO
RAMO HOTELEIRO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em XX de XXXX de 2020.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. José Willer do Prado UFLA

Orientador

LAVRAS - MG

2020

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por tudo que me tem provido, por estar comigo nos momentos mais difíceis da vida me dando a sustentação de cada dia.

Agradeço ao meus pais por toda a força, apoio e ajuda que me deram antes e durante o período de faculdade.

Agradeço ao meu irmão Vanélio por sempre ter me motivado a estudar e ser uma pessoa melhor a cada dia.

Agradeço ao Prof. Dr. André Lima, do departamento DAE (UFLA), por todos os conselhos e suporte dado ao longo do curso; além de ter concedido a mim a oportunidade de participar de uma iniciação científica, apesar de na época eu não possuir quase nenhum conhecimento sobre a área financeira e como escrever um artigo, mas mesmo assim acreditou em mim. Além disso, com seus ensinamentos e didática me ajudou tomar gosto pela área de finanças/contabilidade, e atualmente, essa área ser uma das melhores do curso de administração. Minha eterna gratidão.

Agradeço demais ao Prof Dr. José Willer do Prado por ter contribuído enormemente para a elaboração deste relatório de estágio.

Agradeço a toda a equipe Vitoria Palace Hotel pela oportunidade de estar fazendo parte desta equipe, em especial a Marcia Wilden (proprietária) e Daniella (gerente financeiro).

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para meu desenvolvimento

Obrigado!

RESUMO

O estágio foi realizado em uma empresa do ramo hoteleiro- Vitória Palace Hotel, localizado no centro da cidade de Lavras compreendido pelo período entre 06 de janeiro de 2020 à 27 de março de 2020, totalizando 360 horas. Dentre as diversas tarefas realizadas, destacam-se seis, das quais foram: elaboração e controle do fluxo caixa; conferência, separação e arquivamento de notas fiscais emitidas pelo hotel; atualização dos dados cadastrais de empresas listadas no sistema de gestão do hotel; emissão de boletos de cobrança relativo as hospedagens; atendimento aos hospedes e realização de reservas. Durante a realização das tarefas foram identificadas oportunidades de melhorias das quais foram passadas para a gerência e explicadas sua relevância aos processos nele envolvidos. Nesse sentido, destaca-se a atividade “separação e arquivamento de notas fiscais”, da qual é uma tarefa que consome muito tempo em sua realização diária. Como proposta de melhoria recomenda-se transferir o atual sistema de emissão de notas fiscais para um software pago, e como melhorias ter-se-á uma redução de aproximadamente 1,5 horas, além de uma redução no tempo de *check-out* dos hospedes ao estar emitindo as notas fiscais. No que tange a elaboração do fluxo de caixa, esta representou o maior desafio para o estagiário e, em contrapartida, foi que mais agregou conhecimento, pois foi preciso estar organizando sistematicamente todas as entradas e saídas de caixa da empresa. Isso permitiu ter uma melhor visualização das contas do hotel ao longo dos dias e, com isso, permitirá aos gestores, posteriormente, estarem realizando ensaios de receitas e despesas ao longo das semanas, a fim de melhorar o capital de giro da empresa. Vale destacar que além das tarefas descritas ao longo deste relatório, outras pequenas atividades foram feitas, das quais foram essenciais para o aprendizado do estagiário. Dessa forma, a realização de todas essas tarefas foi muito gratificante, pois proporcionou ao estagiário a integração de todo o conhecimento visto em sala de aula durante o curso de administração, e que puderam, assim, se exteriorizar para um outro campo do conhecimento, a prática. Por fim, salienta-se que tanto o curso de administração e o estágio realizado foi e será de extrema valia para a formação profissional do estagiário.

Palavras-chave: Hotel. Estágio. Lavras.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fachada e recepção do Vitória Palace.	13
Figura 2 - Organograma do Vitória Palace.	13
Figura 3 - Fluxo de caixa diário.	17
Figura 4 - Relatório de Faturamento do mês de fevereiro.....	17
Figura 5 - Previsão de movimentação do mês de fevereiro.....	19
Figura 6 - Projeção mensal para os meses de fevereiro, março e abril.	20
Figura 7 - Gráfico de Pareto das despesas.....	21
Figura 8 - Fechamentos de caixa por bandeiras.	22
Figura 9 - Caixa total do dia.....	22
Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.	14

LISTA DE SIGLAS

BCB	Banco Central do Brasil
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CFA	Conselho Federal de Administração
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DANFE	Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
NF-s	Nota Fiscal de Serviço
NFS-e	Nota Fiscal de Serviço Eletrônico
UFLA	Universidade Federal de Lavras.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	11
2.1. Histórico geral da empresa	11
2.2. Descrição do espaço físico.....	11
2.3. Estrutura organizacional e quadro de funcionários.....	12
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	15
4.1. Elaboração e controle do fluxo de caixa	15
4.2. Conferência, separação e arquivamento de NF-e	21
4.3. Atualização dos dados cadastrais das “empresas que já se hospedaram”.....	23
4.4. Emissão de boletos de cobrança referente as hospedagens a prazo.....	25
4.5. Recepcionar e orientar os hospedes	26
4.6. Realizar reservas e esclarecer dúvidas atinentes à hospedagem.....	27
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	28
5.1. Sugestão de melhoria do item “elaboração e controle do fluxo de caixa”.....	28
5.2. Sugestão de melhoria do item “conferência, separação e arquivamento de NF-e”	30
5.3. Sugestões de melhoria no geral	31
6 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Devido aos processos causados pela globalização, como, por exemplo, a transformação e rapidez na comunicação e as inovações tecnológicas, o ambiente organizacional tem sofrido grandes impactos. Como consequência, tem-se um acirramento da concorrência, que resultou na reformulação dos negócios, novas formas de trabalhos, novas estratégias, e na necessidade de profissionais mais qualificados com competências variadas (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

Em conformidade, Bitencourt (2005), salienta que o século XXI apresenta um ambiente altamente imprevisível, instável e dinâmico, concebendo a necessidade de participação mais efetiva das pessoas e do desenvolvimento de suas competências no contexto corporativo. Dessa forma, as competências individuais estão cada vez mais sendo valorizadas, sendo consideradas elementos centrais de diferenciação estratégica. Assim, as organizações procuram profissionais eficazes e competentes, que busquem a contínua atualização profissional (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004). Nesse sentido, entra a importância dos cursos de administração para a formação desses profissionais, que é cada vez mais exigido pelo mercado de trabalho.

A história da administração remonta desde os primórdios dos tempos, em que o homem buscava maneiras mais eficazes de administrar seus recursos, porém, somente a partir da revolução industrial é que se criou os primeiros modelos de administração. Este período representou um marco revolucionário para a história da administração, concebido pelas teorias de racionalização da produção, divisão de tarefas em múltiplas etapas, o acompanhamento direto supervisionado e obediência hierárquica (FERREIRA; PEREIRA; REIS, 1997).

A regulamentação para atuar na profissão de Administrador, no Brasil, foi somente concedida em 09 de setembro de 1965, a partir da Lei nº 4.769, assinada pelo então Presidente da República Federativa do Brasil, Marechal Humberto de Alencar Castelo Branco (BRASIL, 1965). Apesar de a profissão de administrador ter sido regulamentada somente a partir de 1965, antes da década de 60 já existiam cursos de Administração no país, porém, eram apenas dois. A partir dessa data, esse número subiu para 31. Em 1970 já eram 247, e no ano de 1980 existiam 305 cursos. Já em 2000, estava praticamente o dobro do número da década anterior, com 1462 cursos (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2017).

Atualmente existem 1663 cursos superiores em Administração no Brasil, num total de 1.102.579 alunos matriculados aproximadamente, o que significa que 18,5% dos alunos em curso superior no país fazem Administração. Além disso, esse curso é o mais ofertados do país, possuindo um total de 793.564 matrículas, quantitativo que representa 12% do universo de

estudantes regularmente matriculados no ensino superior (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2017).

Vale destacar que o processo de formação superior em administração consiste em um campo multiparadigmático, que envolve um conjunto de dimensões e atuações amplas. Por isso, o estudante deve adquirir uma práxis efetiva, de modo a obter habilidades necessárias para lidar com as incitações do mercado de trabalho. Assim, torna-se importante, por parte da gestão educacional, a busca e implementação de estratégias e políticas educacionais capazes de acompanhar a mudança do conhecimento, reduzindo o distanciamento que ainda existe entre a graduação e o trabalho a ser exercido pelo futuro profissional (SILVA, 2011).

Diante disso, ressalta-se a importância do estágio para a formação do estudante, ao propiciar que este possa vivenciar na prática os conteúdos acadêmicos adquiridos ao longo de sua formação. Em um artigo publicado por Murari e Helal (2010), os autores afirmam que o estágio é um mecanismo de suma importância no processo de ensino aprendizagem do indivíduo.

Porém, vale destacar que apesar dessa importância que o estágio tem para o indivíduo, a sua formalização no Brasil veio a ocorrer somente em 1972, por meio da publicação de uma portaria, contudo, somente em 1977 que se instituiu a Lei n. 6.494 regulamentando a atividade (ALMEIDA, LAGEMANN E SOUSA, 2006). Em 25 de setembro de 2008 tem-se a publicação de uma nova Lei de Estágio, n. 11.788, na qual define, em seu primeiro parágrafo, estágio como sendo:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008, p. 1).

Nesse sentido, Murari e Helal (2010), consideram o estágio como uma experiência não acadêmica, uma prática de ensino-aprendizagem e de caráter pedagógico, é uma forma de o estudante poder aplicar nas organizações todo o conhecimento construído ao longo do curso de administração. Durante o estágio, o estudante pode expressar opiniões e produzir uma percepção crítica do processo produtivo, tendo a oportunidade de ver a organização por diferentes ângulos, considerando a realidade das transformações sociais e econômicas (MURARI; HELAL, 2010).

Desse modo, como forma de contribuir para o desenvolvimento de uma mentalidade mais crítica, reflexiva e analítica dos problemas que afeta uma organização, e da identificação de oportunidades que podem fortalecê-la, foi realizado um estágio na empresa Vitória Palace

Hotel, em Lavras- MG. Ressalta-se que ela é uma empresa do ramo hoteleiro.

De acordo com Beni (2007), hotel é uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais e comerciais. Isso porque na indústria é possível planejar o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção. Contudo, isso não ocorre com a setor hoteleiro, pois é preciso ficar no aguardo dos clientes para pôr em funcionamento seu esquema operacional. Além disso, o autor complementa que outra característica da qual difere a empresa hoteleira é o fato de o atendimento ser o mais importante na hora de utilizar os serviços.

De acordo com o *Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem* o setor hoteleiro é bem segmentado, pois cada localidade combinada a uma categoria de hospedagem forma um segmento particular, e é dividido de acordo com a quantidade de estrelas que este pode possuir. Nesse sentido, no Brasil existem 7 categorias diferentes, das quais são: Hotel (de uma a cinco estrelas); Resort (de quatro ou cinco estrelas); Hotel Fazenda (de uma a cinco estrelas); Cama & Café (de uma a quatro estrelas); Hotel Histórico (de três a cinco estrelas); Pousada (de uma a cinco estrelas); e por fim Fat/ Apart-Hotel (de três a cinco estrelas) (BRASIL, 2015).

A indústria hoteleira, de acordo com Souza *et al.* (2016), tem se mostrado um importante instrumento econômico, seja para a movimentação de recursos financeiros ou geração de emprego e renda. Nesse contexto, é de suma importância observar as novas tendências do mercado a fim de buscar a melhoria nos processos da empresa e atendimento do público. Ainda segundo o autor, para que se possa alcançar essas melhorias contínuas na gestão da hotelaria exigir-se-á habilidades humanas, técnicas e conceituais por parte dos envolvidos na administração.

Nesse sentido, teve-se como objetivo geral do estágio auxiliar nas atividades desempenhadas pelo setor financeiro, além de outras atividades inerentes ao funcionamento do hotel, identificando, assim, os possíveis problemas no tocante a essas tarefas e propondo melhorias nesses processos. Os objetivos específicos foram as seis principais tarefas realizadas pelo estagiário, as quais foram:

- I. Elaborar e controlar o Fluxo Caixa;
- II. Conferir, separar e arquivar Notas Fiscais emitidas pelo hotel;
- III. Atualizar os dados cadastrais das “empresas que já se hospedaram”;
- IV. Emitir boletos de cobrança referente as hospedagens a prazo;
- V. Recepcionar e orientar os hospedes;
- VI. Realizar reservas e esclarecer dúvidas atinentes à hospedagem.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado na empresa *Vitória Palace Hotel*, no setor Financeiro. O hotel se localiza no centro cidade de Lavras. Para melhor contextualizar o local do estágio, este tópico será dividido em 3 partes. A primeira refere-se ao histórico geral da empresa. A segunda, descrição do espaço físico. A terceira, estrutura organizacional e quadro de funcionários.

2.1. Histórico geral da empresa

O *Vitória Palace Hotel* foi inaugurado em julho de 1972, e é considerado um dos melhores hotéis de Lavras e região para quem viaja a negócios ou lazer. Está localizado na Praça Dr. Augusto Silva, nº 158. Antes de sua inauguração, ainda não era um hotel, e sim uma pensão, com 12 quartos disponíveis e apenas 1 banheiro comunitário. Seu fundador- Enio Wilden, nascido em Perdões, em janeiro de 1930- adquiriu a propriedade, e somente depois de alguns anos inaugurou o hotel Vitória. Ainda sobre o Sr. Enio, ele abriu também outras lojas em Lavras e Varginha, a Will Jeans e a W 13. No início do ano 2000, ele passou a dedicar-se exclusivamente ao *Vitória Palace Hotel*.

Ao longo dos anos, aos poucos, foi aumentando a infraestrutura do local. Em 2013, inaugurou mais 18 apartamentos, em uma ala separada da “antiga estrutura”. O *Vitória Palace* está classificado como um hotel 3 estrelas, e possui uma nota 8,4 no sítio de reservas online *Booking.com*. O número total de apartamentos atualmente é de 61, com capacidade máxima para 145 hóspedes.

2.2. Descrição do espaço físico

O hotel dispõe, no geral, de restaurante, academia, piscina, sauna, tênis de mesa, bilhar, uma área ao ar livre, Wi-Fi gratuito e estacionamento privativo de cortesia, recepção 24 horas e serviço de quarto. O café da manhã continental é servido diariamente no hotel. Agora, mais especificamente, em relação as refeições e bebidas tem-se:

- Pequeno-almoço no Quarto
- Restaurante
- Snack-bar

- Bar/ Salão

Em relação aos serviços oferecidos:

- Serviço de estacionamento
- Serviço de Quartos
- Limpeza
- Lavandaria
- Serviço de compras
- Serviço de jornal
- Centro de negócios
- Facilidades para reuniões/ banquetes
- Fax/fotocópias

Em relação as atividades e relaxamento:

- Piscina exterior
- Terraço ensolarado
- Jardim
- Sala de Lazer/ TV
- Solário
- Sauna
- Centro de fitness
- Mesas de bilhar
- Mesa de ténis

2.3. Estrutura organizacional e quadro de funcionários

O Vitória Palace Hotel (FIGURA 1) é uma empresa familiar, classificado como uma empresa de pequeno porte, pois de acordo com a Lei Complementar 123/2006, a empresa se classificará, acordo com a receita buta anual, como uma empresa de pequeno porte se o faturamento anual estiver entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões (BRASIL, 2006).

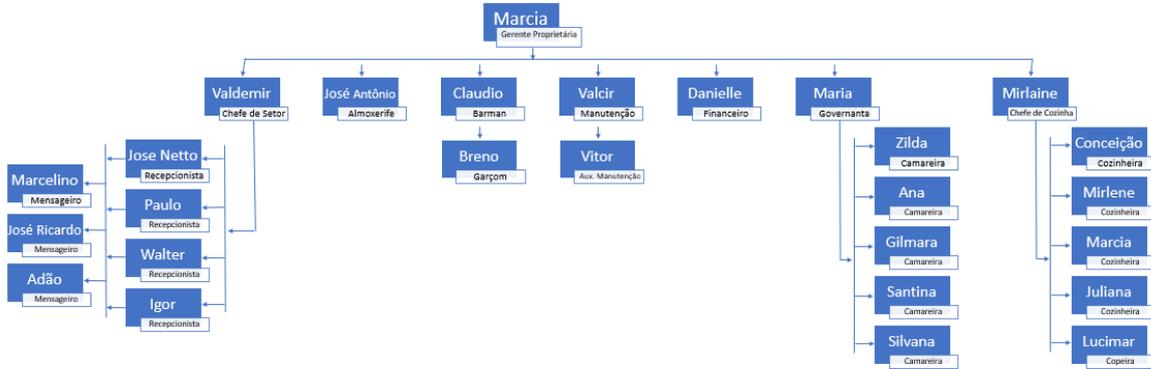
Figura 1 - Fachada e recepção do Vitória Palace.



Fonte: Booking (2015?).

Atualmente, são quatro proprietárias, e somente 1 trabalha na empresa, ocupando o cargo de gerente. O total de funcionários é de 25, sendo composto por 5 recepcionistas, 3 mensageiros, 5 camareiras, 1 governanta, 1 serviço de manutenção, 1 auxiliar de manutenção, 1 assistente financeiro, 1 garçom, 1 barman, 5 cozinheiras, 1 copeira e 1 almoxarife. O organograma pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Organograma do Vitória Palace.



Fonte: Do autor (2020).

O próximo capítulo irá abordar de forma breve quais foram as principais atividades realizadas na empresa, e suas respectivas cargas horárias.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa *Vitória Palace Hotel* foi realizado entre os dias 06 de janeiro de 2020 à 27 de março de 2020, correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 360 horas totais. O Quadro 1 apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário e a quantidade de horas totais de cada uma delas.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Elaboração e controle do Fluxo Caixa	Coleta de todas as entradas e saídas de caixa, diário e mensal. Projeção do Fluxo de Caixa para 3 meses	90
Conferir, separar e arquivar Notas Fiscais emitidas pelo hotel	Conferência diária de todas as notas fiscais emitidas pelo hotel. Separação das notas por categoria, ou seja, NFS-e, DANFE e Ficha Razão. Arquivamento delas em um espaço físico	160
Atualização dos dados cadastrais das “empresas que já se hospedaram”	Atualização de todos os dados cadastrais de empresas presentes no sistema do hotel por meio de ligação telefônica, ou pelo sítio das empresas, ou pelo sítio da receita federal a partir da segmentação do público-alvo	40
Emissão de boletos de cobrança referente as hospedagens a prazo	Emitir boletos de cobrança das hospedagens toda semana, à medida que iriam surgindo os fechamentos a prazo	20
Recepcionar e orientar os hóspedes	Atendimento aos hóspedes na recepção. Efetuar reservas pelo telefone.	30
Realizar reservas e esclarecer dúvidas atinentes à hospedagem	Responder/realizar reservas por e-mail e plataformas de reserva (Omnibeas, Booking, entre outros) à medida que estes chegavam na caixa de entrada	20
TOTAL DE HORAS		360

Fonte: Do autor (2020).

No Tópico 4 será feito uma descrição mais detalhada a respeito destas seis tarefas descritas no Quadro 1.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção 4 tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pelo estagiário, os quais serão descritos de forma detalhada e terão embasamento em conceitos da Administração. Assim, o Tópico 4 está dividido em 6 partes.

Antes de apresentar os tópicos, vale destacar que o hotel possui um *software* de gestão, o *Desbravador 3.1*, que é responsável por realizar um gerenciamento completo do *front*, ou seja, todos os procedimentos que envolvem o *Check-in* e *Check-out*, reservas, recebimentos e emissão de notas fiscais eletrônicas.

4.1. Elaboração e controle do fluxo de caixa

De acordo com Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão indispensável no controle da administração financeira de qualquer empresa. Além disso, o autor complementa que o fluxo de caixa tem por objetivo principal realizar um levantamento de todas as necessidades da organização, a fim de cumprir com todas as obrigações nos prazos corretos, e, assim, alcançar resultados positivos, levando em conta os desembolsos necessários para o andamento da empresa.

Em conformidade, Assaf Neto (2002) salienta que com a implementação do fluxo de caixa é possível prognosticar possíveis períodos em que ocorrerão sobras ou falta de recursos financeiros no caixa. Isso contribui fortemente para que o administrador financeiro tome as medidas necessárias para precaver desequilíbrio entre a entrada e saída de recursos financeiros do caixa.

Antes de tudo vale ressaltar que no hotel, apesar de ter todos os documentos e comprovantes das entradas e saídas de caixa, ainda não se realizava um planejamento e controle mais rigoroso. Assim, quando havia algum desembolso a ser feito, como, por exemplo, materiais de não urgência para manutenção das instalações, apenas era verificado se o hotel possuía caixa para aquela semana. Como consequência, a gestora proprietária estava sempre reclamando da falta de recursos financeiros.

Como o objetivo do fluxo de caixa, conforme descreve Sanvicente e Santos (1994), é a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa, foram coletados, então, os dados referentes a todas as entradas

de caixa (receitas) e saídas de caixa (despesas) do hotel ao longo dos dias.

Para a elaboração do fluxo de caixa, seguiu-se o modelo proposto pelo *Portal Sebrae* (SEBRAE, [201-]), porém adaptado à realidade do grupo de contas do hotel. Além disso, foi feito também registros diários das entradas e saídas de caixa, pois o modelo do *Sebrae* se dá de forma mensal. Apesar de todas as saídas de caixa do hotel estarem registradas por meio de recibos/comandas/notas fiscais, esses apenas eram arquivados, e, depois, tinha-se o resultado dos gastos totais ao final do mês, sem realizar, então, um controle mais apurado dessas contas.

Convém ressaltar que a demonstração do fluxo de caixa foi realizada pelo método direto. De acordo com Campos Filho (1993), esse método de organização das informações tem por objetivo demonstrar as principais classes de recebimento e pagamentos das atividades da empresa. Dessa forma, as entradas e saídas operacionais são apresentadas de forma direta, em outras palavras, primeiramente é descrito os valores referentes à receita derivada das mercadorias e serviços prestados, para, posteriormente, deduzir os custos e despesas da empresa.

Assim, o primeiro passo foi reunir todos os custos e despesas ao longo dos dias e classificá-las de acordo com cada grupo de contas relativas as receitas e despesas. Isso foi feito em conjunto com a responsável pelo setor financeiro, uma vez que eu não tinha total permissão para acessar certos documentos. Isso foi feito no mês de janeiro. Esse controle de caixa diário pode ser observado na Figura 3. Destaca-se que a planilha está em branco a fim de preservar as informações financeiras da empresa.

Figura 3 - Fluxo de caixa diário.

Fonte: Do autor (2020).

Vale destacar que para as entradas de caixa, no que tange ao faturamento das diárias de hospedagem, consumo de restaurante/frigobar e lavanderia, o sistema desbravador já emite um relatório, seja diário ou mensal, o que facilita o ganho de tempo para a reunião de informações. Isso pode ser visto na Figura 4. Os valores foram apagados com o intuito de preservar as informações financeiras da empresa.

Figura 4 - Relatório de Faturamento do mês de fevereiro.

Filtro: Período de 21/02/2020 a 21/02/2020 | Todos PDVs | Não separou Café e MAP da Diária | Cortesia somada no total de fechamentos | Adiantamentos bruto | Moeda: Real |

Ponto de Venda	Fechamentos								Lançamentos						
	A Vista	Cartão	Prazo	Permuta	Uso Crédito	Cortesia	Imp. Ret	Total	Tx ISS**	Tx Serv**	Tx ISS**	Tx Serv**	Estorno*	Desconto*	C. Lançadas
DIÁRIA			1.022,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
FRIGOBAR			0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
LAVANDERIA	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAR E RESTAURANT	,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total Geral				0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Desbravador (2020).

A primeira coluna representa o “Ponto de Venda”, ou seja, todas as receitas do hotel, o qual é dividido em Diária, Frigobar, Aluguel do Salão de Convenções, Lavanderia, Bar e Restaurante e Copa. A segunda coluna representa os “Fechamentos”, que são as modalidades de pagamento (à vista, cartão, a prazo, adiantamentos). A terceira coluna são os lançamentos,

cuja “*Tx Serv*” (Taxa de Serviço) representa um saldo positivo e “*Estorno*”, saldo negativo. Por fim, a última linha é a soma do total de cada subconjunto dos fechamentos e lançamentos.

Após a elaboração de todas as entradas e saídas de caixa diário, foi preciso partir para o segundo passo, ou seja, a elaboração do fluxo de caixa mensal, que foi apenas a junção de todas as movimentações diárias. Isso foi feito a fim de obter uma melhor visualização, ao longo dos meses, desse demonstrativo de entrada e saída de caixa. Realizar esse controle mais rígido foi essencial para realizar o planejamento futuro de caixa do hotel. Isso porque, conforme salienta Zdanowicz (2004), a partir do conhecimento do passado, ou seja, o que ocorreu, é que permitirá realizar uma boa projeção do fluxo de caixa para o futuro, seja para a próxima semana/mês/trimestre/ano.

Além disso o autor complementa que ao realizar a compensação do fluxo projetado com o real torna-se possível observar as mudanças que, quase sempre, evidenciam as deficiências nas projeções. Estas variações são importantes subsídios para o aprimoramento de novas projeções de fluxos de caixa. Dessa forma, foi feito um planejamento para os meses de fevereiro, março e abril.

Em relação a receita, a projeção foi feita com base na quantidade de hóspedes que o hotel teve no mês do ano anterior ao qual se pretendeu projetar, por exemplo, ao realizar a projeção para o mês de fevereiro de 2020, teve-se como base fevereiro de 2019. Isso porque no ramo hoteleiro tem-se a dificuldade em projetar a quantidade de pessoas devido aos períodos de sazonalidade ao longo do ano. Porém, como vantagem os números apresentam-se com um certo padrão. Além disso, foi levado em consideração a previsão de movimentação (futuros hóspedes) relativo ao mês que se pretendeu projetar (o sistema *Desbravador* emite esse relatório- FIGURA 5). Incluir essa previsão de movimentação é importante pois por vezes, por exemplo, o mês de fevereiro de 2020 tem mais hóspedes que nesse mês em 2019.

Figura 5 - Previsão de movimentação do mês de fevereiro.

Data	Saída		Chegada		Ocupação						Crianças					Refeições						Reservas Bloqueio		Disponível			% Oc	
	Apto	Pax	Apto	Pax	Locação		Propriet.		Total	Locação		Propriet.		Total	Café		Almoço		Janta		Apto	Pax	Apto	Loc	Prop	Loc	Prop	
					Pag	Free	Pag	Free		Chd	Adl	Chd	Adl		Chd	Adl	Chd	Adl	Chd									
01/02 SÁB	10	17	13	28	21	42	0	0	42	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	9	29	8	35,6	0,0	
02/02 DOM	18	39	7	13	8	14	0	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	41	8	13,6	0,0		
03/02 SEG	3	5	26	35	29	39	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	24	8	49,2	0,0		
04/02 TER	21	30	28	41	44	62	0	0	62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	9	8	74,6	0,0		
05/02 QUA	13	17	31	57	54	90	0	0	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	-1	7	90,0	0,0		
06/02 QUI	32	50	34	58	57	99	0	0	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	-3	6	93,4	0,0		
07/02 SEX	20	25	9	13	45	86	0	0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	9	6	73,8	0,0		
08/02 SÁB	12	21	10	18	44	84	0	0	84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	9	6	72,1	0,0		
09/02 DOM	39	78	3	7	8	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	39	6	11,5	0,0		
10/02 SEG	4	6	21	27	24	29	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	30	6	39,3	0,0		
11/02 TER	11	15	23	32	36	46	0	0	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	16	6	59,0	0,0		
12/02 QUA	20	25	31	35	48	57	0	0	57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	4	6	78,7	0,0		
13/02 QUI	27	33	22	29	42	52	0	0	52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	8	6	68,9	0,0		
14/02 SEX	35	41	26	45	34	57	0	0	57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	15	6	55,7	0,0		
15/02 SÁB	15	20	22	45	40	81	0	0	81	2	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	9	12	6	65,6	0,0		
16/02 DOM	33	72	11	14	18	23	0	0	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	31	6	29,5	0,0		
17/02 SEG	5	8	24	29	37	44	0	0	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	15	6	60,7	0,0		
18/02 TER	20	25	18	20	35	39	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	17	6	57,4	0,0		
19/02 QUA	15	17	25	29	46	52	0	0	52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	6	75,4	0,0		
20/02 QUI	24	26	12	15	34	41	0	0	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	14	6	55,7	0,0		
21/02 SEX	27	31	11	21	18	32	0	0	32	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	9	34	6	29,5	0,0		
22/02 SÁB	10	18	19	42	26	54	0	0	54	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	9	26	6	42,6	0,0		
23/02 DOM	7	12	8	13	27	55	0	0	55	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	9	25	6	44,3	0,0		
24/02 SEG	15	32	3	8	15	31	0	0	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	37	6	24,6	0,0		
25/02 TER	7	17	4	8	12	22	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	39	6	19,7	0,0		
26/02 QUA	10	20	12	17	14	19	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	38	6	23,0	0,0		
27/02 QUI	10	14	19	28	23	33	0	0	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	28	6	37,7	0,0		
28/02 SEX	20	31	13	29	17	34	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	33	6	27,9	0,0		
29/02 SÁB	10	18	25	44	32	58	0	0	58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	15	6	52,5	0,0		
Média da ocupação (%)																										50,4	0,0	

Obs: hóspedes/apartamentos uso da casa são considerados locação neste relatório, diferentemente dos relatórios financeiros.

Fonte: *Desbravador* (2020).

No que tange aos custos variáveis (simples nacional e tarifas de cartões) foram calculados a partir da porcentagem relativa ao faturamento projetado para o mês em questão, já que estes dispêndios variam proporcionalmente a receita. Para os custos envolvendo fornecedores (mercadorias para o café da manhã) foi calculado a partir da quantidade de hospedes para o período projetado; e para os custos de bar/restaurante, a partir da média dos últimos 4 meses, já que a quantidade de clientes ao longo dos meses não variam significativamente e há produtos que duram para vários meses. Para os gastos fixos, foi somado o valor integral dos gastos do mês anterior. Essas projeções podem ser observadas na Figura 6.

Figura 6 - Projeção mensal para os meses de fevereiro, março e abril.

	JANEIRO	FEVEREIR	FEVEREIR	MARÇO	MARÇO	ABRIL	ABRIL	MAIO	MAIO	JUNHO	JUNHO	JULHO	JULHO	AGOSTO	AGOSTO	SETEMBR	SETEMBR	OUTUBRE	OUTUBRE	NOV	
	Real	Real	Projetado	Real	Projetado	Real	Projetado	Real	Projetado	Real	Projetado	Real	Projetado	Real	Projetado	Real	Projetado	Real	Projetado	Real	
10	SALDO INICIAL																				
11	Entradas																				
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16	Saídas																				
17	Custos Variáveis Total																				
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25	Margem de Contribuição																				
26	Despesas Fixas																				
27	Despesas Financeiras																				
28																					
29																					
30																					
31																					
32																					
33																					
34	Despesas com Pessoal																				
35																					
36																					
37																					
38																					
39																					
40																					
41																					
42																					
43	Despesas administrativas (Total)																				
44																					
45																					
46																					
47																					
48																					
49																					
50																					
51																					
52																					
53																					
54	LUCRO OPERACIONAL ANTES DOS INVESTIMENTOS																				
55	Investimentos																				
56																					
57																					
58																					
59																					
60	LUCRO OPERACIONAL																				
61	RESULTADO LÍQUIDO																				

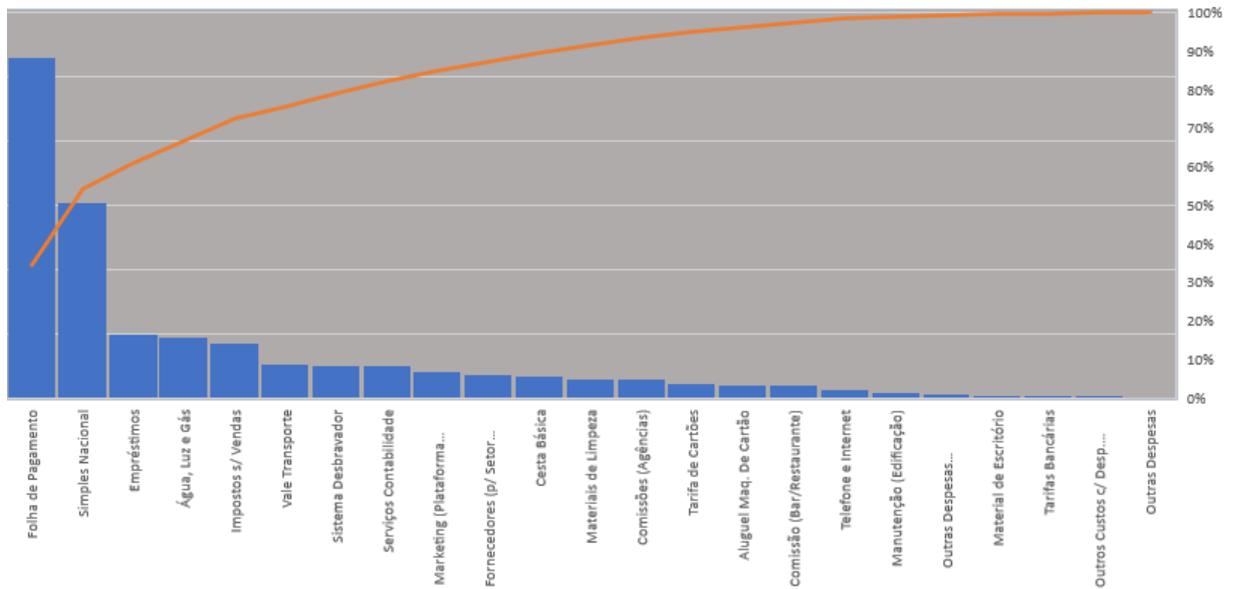
Fonte: Do autor (2020).

A realização do fluxo de caixa foi, de uma forma geral, importante para se ter uma melhor visualização dos gastos variáveis e fixos que foram ocorrendo no decorrer dos dias, bem como para poder, ao longo do tempo, ir reduzindo tais gastos sem que se comprometesse a estrutura da empresa. Para o mês de fevereiro, a realização da projeção foi importante, como sendo o primeiro passo para um real planejamento das contas do hotel, já que foi possível propor os melhores dias para o pagamento de certas dívidas que o hotel possui. Como este foi o primeiro mês de planejamento, ainda não foi possível obter-se os melhores resultados que um planejamento pode oferecer.

Para o mês de março, contudo, a previsão realizada não saiu conforme esperado devido ao surto da pandemia do *Covid-19*, já que afetou drasticamente a quantidade de hóspedes a partir da segunda quinzena deste mês. O mesmo ocorreu para o mês de abril, no qual a movimentação caiu de 55% (previsto) para 12% (real).

Apesar disso, a partir do dimensionamento detalhado dos gastos fixos e variáveis, tendo como base o mês anterior, foi possível ter uma melhor visualização de quais os gastos que correspondiam cerca de 80% do total das despesas, conforme demonstrado na Figura 7. Isso foi importante para tomar decisões de quais gastos que poderiam ser reduzidos sem que prejudicasse o funcionamento do hotel.

Figura 7 - Gráfico de Pareto das despesas.



Fonte: Do autor (2020).

Como é possível perceber, cerca de 80% dos dispêndios correspondem aos gastos, em ordem decrescente, com folha de pagamento; impostos relativos ao simples nacional; empréstimos; água, luz e gás; impostos sobre vendas; vale transporte; taxa de uso do sistema de gestão do hotel (Desbravador).

Além disso, ao ajustar a receita, a partir da ocupação, para a nova realidade (média de 12%), foi possível perceber que não seria possível o pagamento da dívida relativo aos empréstimos em valor integral, precisando, então renegociar as taxas com o banco.

4.2. Conferência, separação e arquivamento de NF-e

De acordo com o portal da Nota Fiscal Eletrônica (2020), uma NF-e é um documento de existência digital, emitido eletronicamente, com o intuito de documentar, para fins fiscais, uma operação de circulação de mercadorias ou uma prestação de serviços, ocorrida entre as partes.

Para cada hospedagem, é emitida uma Nota Fiscal Eletrônica de todos os gastos dos hóspedes. Nesse contexto, são duas notas diferentes, a NFS-e (Nota Fiscal de Serviço Eletrônico- referente às diárias e lavanderia) e DANFE (Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica- relativo ao consumo de mercadorias). Para o hotel, é incluído também a Ficha Razão

(extrato de tudo o que foi consumido pelo hospede), e todas elas são grampeadas junto com o comprovante de venda emitido pela máquina de crédito.

Essas notas fiscais são conferidas diariamente, devido a quantidade emitida (em torno de 70 por dia). Assim, as notas (DANFE e NFS-e) são conferidas de uma a uma tomando como referência o relatório de fechamento de conta de cada apartamento, como pode ser observado na Figura 8 e Figura 9.

Figura 8 - Fechamentos de caixa por bandeiras.

Total por Cartão de Crédito	
Cartão	Valor
AMERICAN EXPRESS CREI	
ELO CREDITO	
ELO DEBITO	
MASTERCARD CREDITO CI	
MASTERCARD DEBITO CIEI	
VISA CREDITO CIELO	
Total	

Total por Cartão de Crédito - Adto	
Cartão	Valor
VISA CREDITO CIELO	
Total	

Fonte: *Desbravador* (2020).

A primeira parte refere-se ao total de pagamentos de acordo com cada bandeira de cartão de crédito, e ao final tem-se soma de todos eles. A segunda parte (Total por cartão de Crédito-Adto) refere-se ao total de adiantamentos. Além disso, é preciso também estar conferindo a partir deste outro relatório emitido pelo sistema *Desbravador* (FIGURA 9).

Figura 9 - Caixa total do dia.

Abertura 05/03/2020 00:21 Fechamento 06/03/2020 00:00

Totais do Caixa						
	Fundo Caixa	Fechamentos	Adiant.	Extras	(-) Cancel.	Total Geral
Dinheiro	0,00		0,00	0,00	0,00	
Cheque		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dollar(\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Euro(\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total à Vista	0,00		0,00	0,00	0,00	
Cartão Crédito					0,00	
A Prazo					0,00	
Total a Prazo					0,00	
Permuta		0,00			0,00	0,00
Cortesia		0,00			0,00	0,00
Total Geral	0,00			0,00	0,00	

Fonte: *Desbravador* (2020).

A primeira coluna refere-se entrada de dinheiro concernente a cada tipo de fechamento como, por exemplo, dinheiro, cheque, a prazo. A primeira linha refere-se as operações realizadas, ou seja, os adiantamentos do dia, fechamentos de conta, cancelamentos de notas, entre outros. A última linha da última coluna é o total de caixa gerado no dia.

Após isso, elas são organizadas uma por uma, a fim de garantir que não houve erros de emissão ou notas não emitidas. Caso haja erro é preciso identifica-lo e corrigi-lo. Após tudo estar correto, elas são organizadas em três conjuntos: NFS-e (notas relativas ao serviço prestado), DANFE (relativo ao consumo de algum produto) e Ficha Razão (extrato da conta do hospede), e depois são armazenadas fisicamente em pastas especificadas para cada mês. Para cada dia, lançava-se no sistema os valores de cada conjunto de nota em uma planilha do Excel, diferenciando-os em “Consumo de Frigobar”, “Consumo Restaurante” e “Valor da Hospedagem”. Ao final do ano, todas as notas fiscais são encadernadas e arquivadas pelo período de 5 anos.

Esse processo de controle e organização de documentos fiscais é importante e proporciona diversas vantagens, pois, de acordo com Souza (2009) contribui para uma melhor apuração das receitas, despesas e os impostos decorrentes da venda por parte da empresa, auxiliando na elaboração do fluxo de caixa, por exemplo. Além disso, proporciona estar em dia com as leis fiscais, além de facilitar o repasse de informações ao fisco no caso de auditoria.

No que tange as filipetas do comprovante de venda, estas são separadas e somadas levando-se em conta cada tipo de bandeira (Master, Visa, Elo, Amex; entre outros). Isso é importante para se ter um controle de todos os valores monetários que caíram na conta da empresa, bem como verificar se estes foram depositados corretamente pela empresa da máquina de cartão de crédito.

4.3. Atualização dos dados cadastrais das “empresas que já se hospedaram”

Conforme salienta Drucker (2000), pelo fato de o mundo estar globalizado, tipificado pela forte concorrência, a informação torna-se um enorme diferencial. Assim, a organização que souber como melhor utilizar a informação disponível, mais apta estará para realizar ajustes em suas estratégias. Nesse sentido, foi realizada uma atualização dos dados cadastrais de todas as “empresas que já se hospedaram” e estão listadas no sistema do hotel.

Isso foi feito com o objetivo de iniciar um marketing de relacionamentos com essas empresas. De acordo com Kotler e Keller (2012), o objetivo do marketing de relacionamentos

é:

[...] desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 18).

Apesar de o programa *Desbravador* já armazenar os dados cadastrais das empresas listadas no sistema, foi verificado que muitos deles estavam incompletos, ou seja, faltavam dados de contato (*e-mail* e telefone) e/ou estavam desatualizados. Então, foi preciso puxar um relatório de todas as empresas cadastradas nos últimos 5 anos. O relatório foi dividido em cadastros ativos e inativos.

Dessa forma, foram obtidos, no total, 732 cadastros, dos quais 635 estavam ativos no sistema, e 97 inativos, em outras palavras, fazia mais de três anos que essas empresas não enviaram seus colaboradores para se hospedarem. Desses 635, foi possível puxar um relatório das empresas que mais se hospedaram, em ordem decrescente, nos últimos 2 anos. A partir disso, foram escolhidas as 120 empresas que mais se hospedaram, a fim de enviar e-mails marketing para elas. Convém ressaltar que foi excluído dessa amostra, de 120 empresas, as agências de viagens. O motivo disso será explicado mais abaixo.

Com o intuito de não mandar e-mails marketing para aqueles que não fossem responsáveis por efetuar as reservas de hospedagem, foi preciso ligar para cada uma dessas empresas a fim de encontrar a(s) pessoa(s) responsável(eis) por efetuar reservas. Isso é de suma importância, pois conforme ressalta Caro (2010), a realização de um *marketing* digital eficiente é fundamental para delimitar e impulsionar seguidores e consumidores. Após concluir a etapa de ligações, foi elaborado um relatório atualizado dessas 120 empresas com os dados cadastrais atualizados e, assim, foi enviado para a gerente-proprietária.

Depois, foram separadas as agências de viagens. Isso porque a função delas é apenas terceirizar o(s) serviço(s) de reserva(s) de outras empresas, então, o e-mail marketing a ser enviado para essas agências deve ser diferente. O total delas foi de 37. Assim, foi feita ligação telefônica para essas empresas com o intuito de encontrar os responsáveis por efetuar as reservas de hotéis para a região de Lavras.

Para as outras 478 empresas, a busca pelo contato (telefone e e-mail) foi atualizado de duas formas: a partir das informações disponibilizadas no sítio da *Receita Federal- Consultas de CNPJ*; e pela base de e-mails arquivados no endereço eletrônico do hotel (Hotmail), referente as solicitações de reserva dessas organizações.

Para os cadastros inativos, foi emitido um relatório separado, pois a proposta de *e-mail*

marketing deve ser diferente das demais. Assim, foi realizado o mesmo procedimento de coleta de informações das 478 empresas.

Convém destacar que esses cadastros foram divididos conforme descrito acima, pois é uma forma de estar segmentando o público-alvo de acordo com suas características e, assim, poder enviar o e-mail marketing mais ajustado para cada público. Isso pode ser confirmado conforme destaca Gunelius (2012), que para garantir uma comunicação mais fácil e assertiva, o primeiro passo é compreender quem são os seus contatos, e, para isso, é preciso ajustar o teor das conversações a fim de comunicar-se melhor com os diversos segmentos do público-alvo selecionado, sem que comprometa a consistência da mensagem da marca.

Por fim, ressalta-se que não foi possível realizar ligações telefônicas para todas as empresas, devido a demora a se realizar o contato com todas elas. Além disso, diversos números de telefone não existiam, ou estavam fora de área/ocupados. Porém, destaca-se que é preciso, ao longo do tempo, realizar o contato telefônico com essas outras empresas, para que assim diminua a probabilidade de enviar e-mails para o setor não encarregado de realizar reservas.

4.4. Emissão de boletos de cobrança referente as hospedagens a prazo

Pelo fato de a maioria das hospedagens ser de pessoas a serviço da empresa que trabalha, cerca de 30% da forma de pagamento, ao longo do mês, se dá a prazo. Assim, dependendo da empresa, é emitido o boleto de cobrança com o prazo de até 20 dias para elas efetuarem o pagamento. O tipo de boleto emitido pelo hotel, para o respectivo pagamento dos serviços utilizados, é o *Boleto de Cobrança*. De acordo com a Circular Nº 3.598, de 6 de junho de 2012, publicado pelo *Sisbacen*, boleto de cobrança é “utilizado para a cobrança e o pagamento de dívidas decorrentes de obrigações de qualquer natureza” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2012).

Dessa forma, esse boleto é emitido quase todos os dias, ou no prazo máximo de 4 dias após a hospedagem. A geração dele é feito pelo sítio do Banco do Brasil, necessitando, então, de preencher os campos solicitados, como, por exemplo, o nome do pagador, a identificação da instituição financeira, o valor do pagamento, a data de vencimento, entre outros. Vale destacar que apesar de o pagamento ser a prazo, a nota fiscal dos serviços e produtos consumidos pelo hospede já é emitida no mesmo dia do *check-out*, sem, necessariamente, que o boleto seja feito neste dia. Assim, antes de gerar o boleto é preciso estar conferindo se os valores da NF e endereço de cobrança estão de acordo com o voucher. Isso é feito com o propósito de evitar

erros, como, por exemplo, valores e tomador de serviço da nota fiscal.

Após isso, é enviado para a empresa solicitante o boleto de cobrança juntamente com o voucher (requerimento de reserva). Em seguida, para o hotel, é feito uma impressão desses dois arquivos e armazenada na pasta especificada como “Cobrança de Boletos”.

Como sugestão de melhoria, destaca-se a importância de os recepcionistas, ao emitir a(s) nota(s) fiscal(ais), se atentem mais, pois por vezes verifica-se erros nela. Por conseguinte, é preciso estar cancelando a respectiva nota fiscal, e isso gera um custo para o hotel quando ultrapassado o prazo de 48 horas de sua emissão.

4.5. Recepcionar e orientar os hóspedes

Dentre as diversas maneiras necessárias para alcançar uma boa competitividade no mercado, destaca-se o atendimento. De acordo com Petrocchi (2006), a excelência no atendimento é um dos fatores primordiais para alcançar competitividade no mercado. Além disso o autor complementa:

A dimensão de “atendimento” é fundamental. Afinal, não são as paredes, os móveis ou a decoração do hotel que vão atender o hóspede, mas a equipe que opera o hotel, é dela que vem a qualidade do atendimento. Fatores como atenção, disponibilidade, atitude cortês, compromisso, simpatia e outros fatores são elementos subjetivos perceptíveis pelo cliente. (PETROCCHI, 2006, p. 23).

Dessa forma, essa atividade foi realizada durante um mês (em março), no intervalo do café da manhã e almoço do recepcionista, uma vez que neste mês um dos recepcionistas estava de férias.

Dentre as tarefas realizada, foram:

- I. Realizar o *check-in* e *check-out* dos hóspedes;
- II. Realizar as reservas solicitadas no presente momento, seja no balcão ou pelo telefone;
- III. Outras tarefas eventuais que aparecessem no momento.

A realização do *check-in* é feito majoritariamente a partir das 14:00 horas, porém, uma pequena parte é feito antes desse horário. Assim, é preciso verificar se o hóspede havia ou não realizado uma pré-reserva e, após isso, é feito todos os procedimentos padrão de um *check-in*. Na realização do *check-out*, é verificado se o hóspede consumiu algo do frigobar, já que do restaurante já é lançado no momento do consumo e, então, recebe-se o valor total da conta e emite-se a NF-e de todas as despesas.

No que tange a realização de outras tarefas, tem-se a recepção e conferência de

mercadorias dos fornecedores, caso o almoxarife não esteja presente no momento, além de anotar recados e/ou transferir ligações para os setores e apartamentos do hotel. Além disso, é preciso responder e-mails de reservas, bem como informar à(s) camareira(s) para estar realizando a limpeza dos apartamentos que já realizaram o *check-out*.

4.6. Realizar reservas e esclarecer dúvidas atinentes à hospedagem

A quantidade de e-mails recebidos varia de acordo com o dia da semana, mas a média, nos dias úteis, é de 25 por dia. Eles são respondidos à medida que chegam, em no máximo 1 hora, mas geralmente o tempo de resposta é feito antes (exceto de madrugada). Isso é excelente, pois conforme salienta Nascimento *et al.* (2015), “uma resposta rápida aos e-mails dos clientes passa mais confiabilidade no momento da escolha do serviço por parte do mesmo já que ele procura sempre eficiência nos serviços oferecidos”. Além disso, o autor complementa:

[...] conforme a estratégia do hotel, é viável que o mesmo tenha um profissional voltado apenas para esse seguimento (respostas de e-mail), assim evita-se de forma significativa o escoamento desses clientes para outro hotel [...] instruir o cliente de forma precisa e rápida são requisitos importantes para aumentar essa competitividade. (NASCIMENTO *et al.*, 2020, p. 128).

Assim, verifica-se o que o possível hospede deseja, em outras palavras, se o contato é apenas para uma cotação de preço ou para realizar uma reserva. Então, procura-se instruí-lo de forma rápida e precisa, enviando o tarifário com todas as informações para que este possa escolher o melhor tipo acomodação de acordo com o desejado, além de outras informações relevantes.

No que tange as reservas feitas pelas plataformas de reserva, como, por exemplo, Omnibees, Booking, TripAdvisor, entre outros, são feitos diretamente pelo sítio de reservas e, então, é enviado o código de confirmação da reserva ao hospede. Vale destacar que para alguns canais de reserva não é necessário realizar a confirmação, pois ela é gerada automaticamente. A frequência de solicitações de reservas varia ao longo da semana, mas a média é de 15 por dia, dos quais incluem o endereço eletrônico do hotel (Hotmail) e sítios de reservas online.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Este tópico será reservado a descrição, de forma mais detalhada, de algumas propostas de melhoria, das quais se implementadas podem resultar em uma melhoria na eficácia da execução das tarefas e desenvolvimento do hotel.

5.1. Sugestão de melhoria do item “elaboração e controle do fluxo de caixa”

O objetivo primário da elaborar o fluxo de caixa foi para poder organizar de forma mais sistemática as entradas e saídas de caixa ao longo dos dias, com o intuito de se ter uma melhor visualização dessas contas ao longo do mês, uma vez que isso não estava sendo feito de uma forma eficaz. Além disso, destaca-se que foi feito a diferenciação dos custos variáveis e despesas fixas, contudo, é interessante, posteriormente, estar realizando também uma apuração dos custos diretos e indiretos, a fim de calcular o ponto de equilíbrio das receitas e despesas. Ao estar realizando esta diferenciação torna-se possível prever com mais precisão os gastos nas hospedagens ao longo dos meses e, assim, saber se o hotel está ou não atendendo às expectativas de “produção”, além de permitir controlar e reduzir ao máximo os custos, fixar os preços de venda, promover e medir eficiências e simplificar os procedimentos.

Os custos diretos, de acordo com Petrocchi (2006), são os dispêndios que podem ser apropriados diretamente aos produtos e variam de acordo com a quantidade produzida. Ainda, o autor complementa:

A mão-de-obra e os materiais usados diretamente nos produtos/serviços da hotelaria são os custos diretos. Os materiais, por exemplo, seriam os materiais de consumo de limpeza, de escritório ou outros, ligados diretamente à hospedagem ou ao fornecimento de alimentos e bebidas aos hóspedes. A mão-de-obra direta engloba todo o trabalho, como de portaria, recepção, governança, limpeza, garçons, telefonista, entre outros. (PETROCCHI, 2006, p. 143).

Já os custos indiretos são todos os dispêndios que não são perfeitamente identificados nos produtos e serviços, ou seja, não apresentam uma identidade capaz de permitir sua incorporação imediata aos custos primários. Estes custos subdividem-se em gastos fixos e gastos variáveis, como, por exemplo, iluminação, seguros do hotel, depreciação, entre outros. (PETROCCHI, 2006, p. 143).

A partir da organização dessas contas torna-se possível calcular o ponto de equilíbrio, que, de acordo com Petrocchi (2006), corresponde ao valor que a empresa necessita vender a

fim de cobrir os custos das mercadorias vendidas, a partir do dimensionamento das despesas variáveis e despesas fixas. Assim, no ponto de equilíbrio o hotel não terá lucro e nem prejuízo.

Fazendo isso, torna-se possível saber quanto que o hotel precisará vender, principalmente nas baixas temporadas, para que o total das receitas se iguale ao total de gastos e, assim, não apresente um lucro líquido negativo ou próximo a ele nesses períodos. Com isso, possibilita estar criando diversos cenários ao se utilizar da gestão de custos para estar manipulando os valores das diárias e, assim, poder estar definindo os melhores preços, principalmente nas baixas temporadas para se ter uma melhor lucratividade. Isso porque como os gastos fixos representam mais da metade dos dispêndios, variações no volume de vendas afetam fortemente a lucratividade.

Como aplicação prática do que foi descrito no parágrafo anterior, foi possível observar que todos os dias cerca de 7 hóspedes, classificados como viajantes, acabam que não se hospedando, pois, a gerência não permite descontos, por mínimo que seja. Estes são assim classificados pois além de estarem apenas de passagem pela cidade, sempre chegam ao anoitecer e vão embora logo pela manhã, bem como procuram por tarifas mais baratas que a ofertada pelo hotel, devido ao seu orçamento limitado.

Nesse sentido, conceder descontos a esse grupo poderia ser viável, pois como a média de ocupação dificilmente passa dos 60%, a maioria dos quartos não ocupados são da categoria Standard, ou seja, é o mais simples do hotel. Vale ressaltar que atualmente as unidades habitacionais do hotel estão divididas, em ordem crescente no que se refere a comodidade, em cinco categorias, ou seja, Standard, Superior, Luxo, Suíte e Suíte Master. Dessa forma, torna-se interessante conceder os descontos a esses viajantes, ao alocá-los nessa categoria mais simples, atentando-se para o limite máximo de desconto que seria possível conceder, a fim de contribuir para a diluição dos custos fixos. Ressalta-se que para os apartamentos com padrão mais alto não se torna interessante a concessão de descontos, uma vez o valor oferecido por essas acomodações justifica-se pela troca justa do valor monetário a ser pago pelo hospede.

Pelo fato de a estrutura das contas do hotel serem majoritariamente composta por despesas fixas, como pôde ser observado na figura 7 (diagrama de Pareto) - no item 4.1, destaca-se a relevância do gerenciamento de custos e ensaios de receitas e despesas. Com isso, nos períodos de baixa ocupação torna-se possível obter um melhor equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa. Por conseguinte, propiciará a ocorrência de menos situações, como, por exemplo, a necessidade de estar renegociando o pagamento das dívidas contraída pelo hotel, conforme foi descrito no último parágrafo do item 4.1 (Elaboração e controle do fluxo de caixa).

Além disso, recomenda-se aos gestores buscarem mais informações sobre gestão de

custos, pois com isso será possível estabelecer melhores estratégias de preços. Isso poderá ser um fator essencial no momento de fechar acordos com empresas, como, por exemplo, aqueles grupos de empresas descrito no item 4.3 (Atualização dos dados cadastrais das “empresas que já se hospedaram”).

Por fim, como o hotel é uma empresa familiar e seus gestores não têm o costume de aplicar técnicas de administração para delinear e traçar objetivos e metas para a empresa, recomenda-se a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC). O uso dessa ferramenta, como instrumento de gestão estratégica, consiste em um sistema de mensuração e gestão (*Scorecard*) estratégica do desempenho da organização, assim como no equilíbrio (*Balanced*) entre a administração financeira e capital intangível das empresas, a fim de alcançar vantagens competitivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Já para o longo prazo e períodos de alta, a aplicação dessa ferramenta torna-se essencial, pois conforme descreve Mesquita e Quesado (2013), a partir da utilização do BSC tem-se o estímulo a novas e diferentes estratégias. Com isso, permitirá a empresa do ramo hoteleiro a oportunidade de se afastar da perspectiva tradicional de curto prazo, sustentada na redução de custos e na concorrência de preços baixos. Isso, voltando-se para a geração de oportunidades de crescimento, para a oferta de produtos e serviços de alto valor para o hospede.

5.2. Sugestão de melhoria do item “conferência, separação e arquivamento de NF-e”

Pelo fato de todas as notas fiscais emitidas pelo hotel serem armazenadas fisicamente, seria interessante passar a armazená-las digitalmente. Isso porque como há uma emissão, em média, de 350 NF-s por semana, o custo envolvido na impressão passa a ser elevado, no qual poderia ser reduzido ao armazenar apenas no meio digital.

Vale destacar que como o hotel utiliza o sistema gratuito de emissão de notas disponibilizado pela prefeitura, este possui limitações, como, por exemplo, somente armazenar as NF-s por tempo limitado, bem como não disponibilizar as notas emitidas contra o CNPJ do hotel. Assim, não torna possível organizar e gerenciar essas notas por data, no longo prazo, ou seja, para os próximos cinco anos, a fim de facilitar na hora do fisco.

Para esse armazenamento, duas situações são válidas, sendo a primeira, optar por adquirir um *software* de gestão de notas fiscais do qual irá integrá-lo ao sistema *Desbravador*. A segunda, por armazená-las gratuitamente no computador, dispositivo de memória externo e/ou armazenamento em nuvem.

Caso optar pela primeira opção, é necessário um pequeno desembolso financeiro, porém a economia de tempo é maior, já que o *software* faz o *download* e gerenciamento automático de todas as NF-s emitidas ou recebidas pelo hotel, gerando, assim, uma economia de tempo e facilidade na apresentação para o fisco. Além disso, minimiza a possibilidade de erros no momento de preencher os campos da nota fiscal, já que atualmente é preciso preencher manualmente determinados dados do tomador do serviço, e, as vezes, quando a internet está mais lenta acaba por gerar notas duplicadas.

Vale destacar também que são gastos cerca de 2 horas para estar conferindo todas as NF-s, pois recorrentemente há erros de digitação ou notas duplicadas. Isso, por outro lado, não ocorreria com a utilização de um *software* pago de emissão de NF-s, já que há uma integração deste com o sistema *Desbravador*, que irá emitir somente as notas relativas ao fechamento e ao valor pago pelo hospede. Outra vantagem é a redução no tempo de *check-out*, pois como mencionado anteriormente é preciso estar preenchendo manualmente certos campos da NF-e ao emití-la. Além disso, ter-se-á uma economia no tempo de conferência, possibilitando, assim, dedicar-se a outras tarefas essenciais para o planejamento e alcance dos objetivos estratégicos do hotel.

Já a segunda opção, apesar da economia financeira, tem-se o dispêndio de tempo para a organização das notas e preenchimento dos dados do tomador ao emitir a nota fiscal. Vale destacar que sem o *software* de gestão, e optando-se por não imprimir as notas fiscais, acaba por dificultar, a um primeiro momento, o processo de conferência das notas. Isso porque se tiver algum erro nela, como, por exemplo, a divergência de R\$5,00 entre o somatório das NF-s e o saldo de caixa, levará bastante tempo para encontrar o erro.

Como solução para isso, será preciso uma maior atenção por parte dos recepcionistas ao emitir cada nota, já que constantemente verifica-se erros ou notas não emitidas. Tendo isso em vista torna-se possível diminuir os erros, bem como o tempo de conferência, quando comparado ao processo realizado atualmente.

5.3. Sugestões de melhoria no geral

Esse tópico destina-se a descrever algumas sugestões de melhorias no geral, as quais se implementadas podem gerar resultados positivos não só para a organização como um todo, assim como para os hóspedes.

- Recomenda-se, posteriormente, estar separando as receitas e despesas do bar/restaurante e criando seu próprio fluxo de caixa e análises, a fim de verificar a situação das contas desse setor. Isso contribuirá para alavancar mais os resultados desse setor, o qual pode ser considerado um setor independente, com suas próprias características.
- A partir do BSC, em vez de definir metas de vendas torna-se interessante traçar metas de lucro. Pois nem sempre vender mais significa ter mais lucros. Partindo de uma estimativa que seja possível alcançar determinado percentual de lucro, torna-se possível estar melhor ajustando as despesas e a quantidade de receita que precisa entrar na empresa.
- Dar um treinamento de vendas para os recepcionistas, não pelo fato de eles não saberem vender, mas sim pelo fato de não conseguirem vender com maestria. Além disso, torna-se interessante, como uma forma de estimular os recepcionistas, pagar uma porcentagem sobre as vendas feitas pelos recepcionistas.
- Apesar de a cultura organizacional do hotel ser muito boa, ainda não há uma definição clara da missão, visão e valores. Assim, para contribuir para o desenvolvimento da organização torna-se essencial delinear essas ações.
- Determinados apartamentos não entregam a comodidade suficiente pelo valor que é cobrado, bem como foi possível observar que o oposto ocorre. Então, a partir desse ponto é possível ajustando de uma maneira mais eficaz o valor entregue do serviço e o valor cobrado. Como resultado, ter-se-á hóspedes mais satisfeitos, maior retenção destes e possível aumento das receitas.
- Cerca de 1 a 3 vezes por semana, há festas de casamento que ocorrem em Lavras e os convidados são de outras cidades, e em sua grande maioria há um grande número de pessoas procurando hotéis na cidade para se hospedar. Dessa forma, torna-se interessante estar criando estratégias para estar atraindo esse público com simples ações, como, por exemplo, tornar mais especial a noite de núpcias da noiva. Ou mesmo oferecer maiores vantagens (diária grátis, por exemplo) aos casais desde que tragam seus convidados para estar se hospedando no Vitória. Isso seria um diferencial para aumentar a receita do hotel, pois foi verificado que nesses eventos de casamento o hotel fatura em um final de semana cerca de R\$5.000,00 a R\$15.000,00 de receita bruta somente com esse público.
- É interessante o hotel iniciar um marketing pessoal do estabelecimento nas redes sociais (instagram, Facebook, entre outros), haja vista que a última vez que isso foi feito tem

mais de 2 anos. Além disso, é importante estar adicionando mais informações e fotos no próprio sitio da empresa. Isso serve como motivação para as pessoas terem uma razão a mais, seja intrínseca ou extrínseca, para quererem se hospedar no Vitória.

- Apesar de o hotel ter uma caixinha de sugestões e reclamações, este recurso ainda não está sendo usado de uma maneira eficaz. Assim, torna-se interessante criar uma ficha mais personalizada com perguntas instigantes e que passe a mensagem de que a opinião do hospede realmente vale a pena, e não fique somente na retórica. Além disso, deixar essa ficha em todos os quartos, dividindo-a por fases, em que é possível o hospede estar se aprofundando, de acordo com seu interesse em responder as perguntas sobre o nível de satisfação e propor sugestões de melhoria, pode representar um enorme diferencial para o hotel frente a concorrência. Isso desde que todos se empenhem a colocar em prática essas opiniões.

6 CONCLUSÃO

A proposta inicial de estágio foi para auxiliar de uma forma geral nas atividades do setor financeiro, que, a princípio, não foi definido claramente as tarefas a serem realizadas, exceto em relação a separação e conferência das notas fiscais. Essa atividade por si só já demandava bastante tempo no começo, contudo, ao passar dos dias foi possível organizá-las de forma mais rápida. Vale ressaltar que outras pequenas tarefas, das quais não foram citadas também foram feitas pelo estagiário, das quais permitiram um melhor entendimento das tarefas realizadas no cotidiano do setor financeiro.

Na segunda semana, foi verificado pelo estagiário que apesar de todas as entradas e saídas de caixa do hotel estarem registradas por meio de recibos/comandas/notas fiscais, esses apenas eram arquivados, e, depois, tinha-se o resultado dos gastos totais ao final do mês. Assim, não era feito um controle mais apurado dessas contas. A partir disso, o estagiário propôs para a responsável do setor financeiro uma organização e sistematização dessas contas por meio da elaboração do fluxo de caixa. Essa tarefa por si só foi bastante desafiante, pois foi preciso recorrer a teoria e gastar bastante tempo para um entendimento mais claro de seu funcionamento, e, conseqüentemente, foi a tarefa mais satisfatória, pois foi a que mais contribuiu para a ampliação do conhecimento.

Após isso, no início do mês de fevereiro, foi proposto pela gestora-proprietária a atualização dos cadastros das empresas listadas no sistema do hotel. Dessa forma, foi deixado margens para que o estagiário atualizasse e organizasse esses cadastros da melhor maneira possível. Dessa forma, optou-se por segmentar os cadastros de acordo com cada grupo de empresa (público-alvo). Porém, ressalta-se que as propostas a serem feitas para essas empresas é de responsabilidade da gestora-proprietária. No que tange o atendimento aos hóspedes no balcão, foi proposta pela gerente-proprietária, uma vez que para esse período o quadro de funcionários estava reduzido.

Pelo fato de o curso de administração promovido pela UFLA ser bastante amplo, ou seja, os ensinamentos teóricos contemplam todas as áreas de uma organização, foi proporcionado, então, ao estagiário uma visão mais ampla e holística do hotel durante a realização das diversas tarefas ao longo do estágio. Uma das vantagens que se tem ao realizar o curso de administração, por mais que o indivíduo não domine certo assunto de alguma área da empresa, este estará mais apto a recorrer à teoria com muito mais facilidade a fim de propor soluções e ter uma visão mais crítica do ambiente no qual está inserido.

Vale destacar, então, que o estágio foi essencial para a integração do que antes era

apenas teoria visto em sala de aula e que puderam, assim, se exteriorizar para um outro campo do conhecimento, a prática. Além disso, ressalta-se que para contribuir ainda mais para o alcance dos objetivos propostos, o estagiário também procurou na teoria formas de estar melhorando os procedimentos que até estavam sendo realizados pela empresa, e isso contribuiu de forma significativa para a ampliação do conhecimento do estagiário.

Salienta-se que de todas as tarefas realizadas, a que mais proporcionou aprendizado ao estagiário foi a elaboração do fluxo de caixa, pois permitiu o conhecimento, na prática, de todas as contas da empresa, e das principais contas envolvidas em uma empresa do ramo hoteleiro. Além disso, permitiu-se “descobrir” que com a simples organização e registo das entradas e saídas de caixa permitem conhecer mais a empresa no aspecto financeiro, e, a partir disso, poder desenvolver estratégias com o propósito de obter vantagens competitivas em relação a concorrência. Por fim, no geral, salienta-se que todos os conhecimentos adquiridos durante o curso de administração e no hotel foram e será de extrema valia para o desenvolvimento, tanto pessoal como profissional, do estagiário.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D.R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S.V.A. A importância do estágio supervisionado para a formação do administrador. In: Encontro Da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação Em Administração, 30., 2006, **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL - BCB. **Circular nº 3.598, de 6 de junho de 2012**. 2012. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/buscanormas>>. Acesso em: 31 de maio de 2020.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 12. ed. São Paulo: Senac, 2007.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, p. 173, 2005.
- BOOKING. **Vitoria Palace Hotel**. [S.I], [2015?]. Disponível em: <<https://www.booking.com/hotel/br/vitoria-palace-lavras.pt-br.html>>. Acesso em: 29 de maio de 2020.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass)**. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/acesso-a-informacao/63-acoes-e-programas/5021-sistema-brasileiro-de-classificacao-de-meios-de-hospedagem-sbclass.html>>. Acesso em: 02 de junho de 2020.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em: 20 de maio de 2020.
- BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Definição, classificação e relações de estágio. Brasília, DF. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11788.htm>. Acesso em: 05 de junho de 2020.
- BRASIL. **Lei no 4.769, de 9 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de

Técnico de Administração, e dá outras providências. Brasília, DF. 1956. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4769.htm>. Acesso em 04 de junho de 2020.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de caixa em moeda forte**: análise, decisão e controle. Atlas, 1993.

CARO, Abrão. **Comportamento do consumidor e a compra on-line**: uma análise multicultural. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05052010114514/en.php>><<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05052010-114514/en.php>>. Acesso em

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO - CFA. **História da profissão**. Brasília: CFA, 2017. Disponível em: <<http://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>>. Acesso em: 05 de junho de 2020.

DESBRAVADOR. **Software de gestão o Desbravador**. Version 3.1. [S.l.]: Desbravador Software LTDA, 2020. (Versão utilizada na empresa Vitória Palace Hotel). Disponível em: <<https://www.desbravador.com.br/pt>>. Acesso em: 25 de maio de 2020.

DRUCKER, Peter. Além da revolução da informação. **HSM Management**, v. 18, n. 1/2, 2000.

FERREIRA, Ademir Antonio; PEREIRA, Maria Isabel; REIS, Ana Carla Fonseca. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Cengage Learning Editores, 1997.

GUNELIUS, Susan. **Marketing nas mídias sociais em 30 minutos**: manual prático para divulgar seus negócios pela internet de modo rápido e gratuito. São Paulo: Editora Cultrix. 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. SPE, p. 10-21, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902004000500001&lng=en&nrm=i>

so>. Acesso em: 05 de junho de 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MESQUITA, Filomena; QUESADO, Patrícia Rodrigues. O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Sector Hoteleiro. **AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas**, n. 101, p. 32-35, 2013.

MURARI, Juliana de Melo Franco; HELAL, Diogo Henrique. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, n. 2, 2010. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/787>>. Acesso em 03 de junho de 2020.

NASCIMENTO, J. O.; RAMOS, M.; ANJOS, M. S. R.; MARIANO, A. M. Tempo de resposta para reserva do setor hoteleiro de cidades da Costa do Cacau. In: **C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA**, n. 4, p. 115-129, Ilhéus – BA, nov. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.uesc.br/index.php/calea/article/view/2674>>. Acesso em: 16 de junho de 2020.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria, planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2006.

NOTA FISCAL ELETRÔNICA- NF-e. Conheça a NF-e. **Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais**, 2020. Disponível em: <<https://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/principal.aspx>>. Acesso em 25 de maio de 2020.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

SEBRAE. **O que é o fluxo de caixa e como aplicá-lo no seu negócio**, [201-]. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 25 de maio de 2020.

SILVA, Marco Antonio Batista. **Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em administração**. 2011. Tese de Doutorado. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112014000100008>>. Acesso em: 04 de junho de 2020.

SOUZA, Crystiane Cardoso de. **Nota fiscal eletrônica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Equipe Técnica COAD, 2009.

SOUZA, M. J. B. *et al.* Potencial empreendedor de empresárias do setor turístico de Florianópolis (SC). **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 455-474, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44565/potencial-empreendedor-de-empresarias-do-setor-turistico-de-florianopolis--sc--/i/pt-br>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: Uma decisão de planejamento e controle Financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.